Os Lares de Idosos que Queremos: Organização e Liderança
Expetativas de um grupo de idosos da Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Luísa Alves Vieira
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

UNIVERSIDADE da MADEIRA
A Nossa Universidade
www.uma.pt

junho | 2017

Lar
-R

Os Lares de Idosos que Queremos: Organização e Liderança

Expetativas de um grupo de idosos da Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Luísa Alves Vieira

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

ORIENTADORA

Maria Fernanda Baptista Pestana Gouveia

QUANDO FOR IDOSO

Quando for idoso e deixe de ser como era, tem paciência e compreende-me.

Se entornar comida sobre a camisa ou esquecer como atar os sapatos, recorda as horas que passei a ensinar-te a ultrapassar estes problemas.

Se, quando conversar contigo, repetir vezes sem conta as histórias que conheces de cor, não me interrompas. Quando eras criança, contei-te milhares de vezes o mesmo conto para adormeceres. E, se me esquecer do que estava a dizer, espera que me lembre. Se não o conseguir, talvez não fosse importante o que dizia. Conformar-me-ei se me escutares nesse momento.

Quando estivermos reunidos em família – ou com os teus amigos, e sem querer, fizer as minhas necessidades, não te envergonhes de mim, pois não consigo controlar-me. Pensa em quantas vezes, enquanto crescias, te limpei e, com paciência, esperei que o fizesses no lugar certo. Não ralhes comigo se não quero tomar banho tantas vezes. Quando eras pequeno também te perseguia e recorria a mil pretextos para velar pelo teu asseio.

Quando me tomares por ignorante acerca das novas tecnologias e inútil na sociedade, peço-te que me concedas o tempo necessário para aprender algo e poupa-me os teus sorrisos de gozo. Lembra-te que fui eu que te ensinei muitas coisas: a comer, a vestir-te, e a tua formação é fruto de muitos esforços.

Se alguma vez não quiser comer, não insistas; sei quando posso e quando não devo. Pensa que deixo de ter dentes fortes para morder e também perco o sentido do gosto. Quando as pernas cansadas me falharem, dá-me a tua mão para que me apoie. Foi isso que fiz quando começaste a caminhar.

Por fim se algum dia me ouvires dizer que preferia morrer, não me chateies. Isso não nega a importância do teu carinho nem o meu amor por ti. Desejei-te sempre o melhor e desbravei caminhos que podias percorrer. Considera que os passos que me adianto a dar abrem outras rotas para ti e inauguram novos tempos. Jamais te sintas triste e impotente. Assim como te auxiliei quando começaste a viver, acompanha-me até ao fim do meu caminho. Dá-me o teu coração, compreende-me e apoia-me. Dá-me amor e paciência. Devolver-te-ei sempre gratidão e sorrisos.

Walter Ballesteros

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas de licenciatura e de mestrado, especialmente à Telma Freitas, pelos momentos de incentivo e amizade que jamais serão esquecidos.

Às Instituições que se prontificaram logo a colaborar no estudo, nomeadamente aos Diretores dos Lares e Residência para idosos, bem como os próprios idosos que de uma forma simples e calorosa deram o seu contributo. A eles o meu muito obrigado!

Ao meu eterno Professor Doutor António Maria Veloso Bento, pela dedicação escrupulosa e exemplar, pela confiança depositada durante toda esta caminhada, pela disponibilidade nunca negada, pela humildade com que sempre me tratou. Obrigada por ter feito de mim um livro aberto, à espera de um final feliz. Obrigada por ter sido mais do que um professor, mais do que um diretor de curso, um amigo que recordarei para toda a vida.

Um especial agradecimento à minha querida orientadora Professora Doutora Maria Fernanda Baptista Pestana Gouveia, pelo apoio incondicional que me concedeu a vários níveis e por me ter acolhido de braços abertos quando mais precisava. Obrigada pelo apoio e orientação que contribuiram para que pudesse criar a minha própria produção ou construção. Obrigada por entender que "ensinar não é transferir conhecimentos".

À minha família, à minha mãe pela paciência, pelas noites mal dormidas, pela força e coragem que me transmitiu e em especial ao meu padrinho (meu pai). Onde quer que esteja sei que estará orgulhoso de mim. Obrigada, pela força transmitida na mão que sempre me acolheu e sustentou. Obrigada por me falares ao coração e me dares a esperança que eu precisava para seguir em frente! Simplesmente obrigada por me guiares ao caminho certo para alcançar os meus sonhos.

Ao Roberto, pela paciência, pelo companheirismo, pelo amor dedicado e pela honra de poder tê-lo para sempre no meu coração.

Por fim, expresso o meu apreço a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste projeto!

RESUMO

Com este estudo procuramos determinar quais as expetativas de um grupo de idosos, relativamente às dinâmicas de liderança nos lares de terceira idade na Região Autónoma da Madeira (RAM).

Embora o envelhecimento seja um fenómeno natural de uma fase existencial e social do ser humano, traduz-se num aumento da fragilidade e vulnerabilidade dos indivíduos. Por outro lado, faz com que a sociedade tenha de criar políticas sociais adequadas às necessidades dos idosos, numa época em que as famílias, por diversas razões, se veem cada vez mais confrontadas com a impossibilidade de cuidar dos seus familiares.

Neste contexto, pretendemos identificar quais as expetativas de um grupo de idosos relativamente à liderança nos lares de idosos na RAM, conhecer as caraterísticas que ambicionam para essas instituições e ainda, determinar quais os estilos de liderança que estão intrínsecos a essas caraterísticas.

Esta pesquisa, geograficamente circunscrita à RAM, assume a natureza de estudo de caso onde os dados obtidos foram de natureza qualitativa. A população em estudo foi circunscrita a um grupo de 8 idosos e de 4 diretores de Lares/Residências para idosos.

Pelos resultados obtidos aferimos que a institucionalização constitui maioritariamente uma forma de fuga, de solidão e isolamento, uma vez que a família se encontra ausente ou distante, por motivos profissionais e sociais. Que a liderança percecionada pelos idosos é efetivamente a liderança exercida pelos diretores, em especial o autoritário, democrático, afiliativo, coaching e transformacional, o que revela que, o facto dos diretores dominarem um ou mais estilos de liderança, os torna bons profissionais, uma vez que se "ajustam" às diversas situações e circunstâncias. Observamos ainda que, das instituições estudadas, a residência assistida promove mais autonomia, mais liberdade e mais qualidade de vida, uma vez que na opinião dos idosos não se sentem prisioneiros da instituição.

Palavras-chave: Idosos, Envelhecimento, Estilos de Liderança; Lares de Idosos, Residência.

ABSTRACT

This study aims to determine the expectations of a group of elderly people regarding the leadership dynamics in nursing homes at Madeira Regional Autonomy (RAM).

Although aging is a natural phenomenon of an existential and social stage of the human being, it translates also the individual's fragility and vulnerability increase. On the other hand, it makes that society had to create adequate social policies suited to the needs of the elderly, in a time when families, for various reasons, are increasingly confronted with the impossibility of caring for their own relatives.

In this context, the present study aims to identify the expectations of a group of elderly people regarding leadership in nursing homes in Madeira Regional Autonomy, as well as to know the characteristics that they aspire to these institutions and also to determine which leadership styles are intrinsic to these characteristics.

This research, geographically circumscribed to RAM, assumes the nature of a case study being the data obtained of qualitative nature. The study population was circumscribed to the elderly and directors of four Nursing Homes / Homes for the elderly.

From the results, it was concluded that institutionalization constitutes, mainly, a form of escape and solitude, isolation, since the family is absent or distant, for professional and social reasons. That the leadership perceived by the elderly is effectively the leadership exercised by the directors, especially the authoritarian, democratic, affiliative, coaching and transformational, which proves that the fact that the directors dominate one or more styles of leadership, makes them good professionals, causethey are "adjust" to different situations and circumstances. It is also concluded that of the studied institutions, the assisted residence promotes more autonomy, more freedom, and more life quality; since the elderly do not feel they are institutional prisoners.

Keywords: Elderly, Aging, Leadership Styles; Nursing Homes, Residence.

RÉSUMÉ

Cette étude visait à déterminer quelles sont les attentes d'un groupe de personnes âgées, pour la dynamique de leadership dans les maisons de soins infirmiers dans la région autonome de Madère (RAM).

Tandis que le vieillissement soit un phénomène naturel, il s'agit aussi d'une phase existentielle et sociale des humains que se traduit par une accrue fragilité et vulnérabilité des individus. D'autre coté, cela signifie que l'entreprise doit créer des politiques sociales adaptées aux besoins des personnes âgées, à un moment où les familles, par des diverses raisons, se trouvent de plus en plus confrontés avec l'incapacité de prendre soin de leurs familiers. Avec cet étude nous avons l'intention d'identifier les attentes des personnes âgées par rapport à la direction présente dans les maisons de soins infirmiers dans la RAM, ainsi que de connaître les caractéristiques qu'ils aspirent à ces institutions et également déterminer les styles de direction qui sont intrinsèques à ces caractéristiques.

Cette recherche, géographiquement limitée à la RAM, est un étude de cas, et les données obtenues ont été étudiés qualitativement. La population étudiée était limitée aux personnes âgées et les directeurs de quatre maisons / foyers pour personnes âgées. Les résultats ont conclu que l'institutionnalisation est la plupart du temps une forme d'évasion, de solitude et d'isolement, puisque la famille est absente ou lointain, pour des raisons professionnelles et sociales.

Que la Direction voulu par les personnes âgées est effectivement celle exercée par les administrateurs, en particulier l'autorité, démocratique, affiliatif, coopérative et transformationnel, ce qui prouve le fait que les administrateurs qui dominent un ou plusieurs styles de direction, sont bons professionnels, une fois qu'ils ont la capacité de «s'adapter » aux diverses situations et circonstances. On Conclut en outre que parmi les institutions étudiées, l'aide à la vie favorise une plus grande autonomie, plus de liberté, plus de qualité de vie, étant donné que les personnes âgées ne se sentent pas comme prisonniers institutionnels.

Mots-clés: Personnes âgées, le vieillissement, styles de leadership; Maisons pour personnes âgées, Home.

RESUMEN

Con este estudio se buscó determinar cuáles son las expectativas de un grupo de personas mayores en relación con la dinámica de liderazgo en hogares para ancianos en la Región Autónoma de Madeira (RAM). Aunque el envejecimiento es un fenómeno natural de una etapa existencial y desarrollo social del ser humano se refleja en un aumento de la fragilidad y la vulnerabilidad de los individuos. Por otro lado, hace que la empresa tiene que crear políticas sociales adecuadas a las necesidades de los ancianos, en una época en que las familias, por diversas razones, si se ven confrontados con la imposibilidad de cuidar de sus familias.

En este contexto, el presente estudio identificamos que las expectativas de las personas de edad en relación con el liderazgo en hogares para ancianos en RAM, así como conocer las características que se esperan de esas instituciones y también determinar qué estilos de liderazgo que son parte intrínseca de estas características. Esta investigación, geográficamente limitado a RAM, asume el carácter de un estudio de caso donde los datos eran de índole cualitativa.

La población de estudio se limita a los ancianos y a los directores de cuatro hogares y residencias para la tercera edad. A partir de los resultados se concluyó que la institucionalización es principalmente una forma de escapar de la soledad y el aislamiento, ya que la familia estaba ausente o distante, por razones profesionales y sociales. Ese liderazgo desarrollado ancianos es efectivamente el liderazgo ejercido por los directores, especialmente el autoritario, democrático, coaching y transformación, en el que se demuestra que el hecho de que los directores para dominar uno o más estilos de liderazgo, hace de ellos buenos profesionales, ya que fue "colocar" a las diversas situaciones y circunstancias.

Se concluye que las instituciones estudiadas, la residencia asistida promueve una mayor autonomía, más libertad, más calidad de vida, ya que los ancianos no se sienten atrapados en una fundación.

Palabras clave: Anciano, Envejecimiento, Estilos de Liderazgo, Hogar Ancianato, Residencia.

SUMÁRIO

Pensamento.....II
Agradecimentos.....III
Resumo…….....IV
Abstract….. V
Résumé…. ….....VI
Resumem…….. VII
Sumário ….. VIII
Índice de figuras.....XI
Índice de quadros XII
Índice de gráficos XIII
Índice de siglas.....XIV
Índice de anexos.....XV
Índice de apêndices….. XVI
Introdução.....1

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA INVESTIGAÇÃO

Capítulo I – Envelhecimento.....7
1.1 Abordagem Concetual.....7
1.2 Envelhecimento Demográfico em Portugal 8
1.3 Do Envelhecimento Biológico e Psicológico ao Envelhecimento Social.....14
1.4 A Identidade do Idoso.....17
Capítulo II. Institucionalização 19
2.1 Instituições de Apoio ao Idoso: Lares e Residências.....19

2.2 Processo de Institucionalização: Causas e Consequências 24
2.3 Processo de Adaptação 28
2.4 Reconstrução Identitária do Idoso 31
Capítulo III. A Liderança nas Organizações 33
3.1 Conceptualização Terminológica de Liderança 34
3.2 Teorias da Liderança 37
3.2.1 Teoria das Relações Humanas 37
3.2.2 Teoria dos Traços da Personalidade do Líder 37
3.2.3 Teoria Comportamental 38
3.2.4 Teoria Situacional 39
3.2.5 Teoria da Liderança Carismática 39
3.3 Estilos de Liderança 40
3.3.1 Estilos Clássicos de Liderança 40
3.3.2 Os Seis Estilos de Liderança de Goleman 43
3.3.3 Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire 46
3.4 Liderança e Gestão 48
3.4.1 O Papel da Liderança na Gestão de Equipas 51
3.4.2 A Inteligência Emocional e Liderança 52
3.5 Liderança nas Organizações 55
3.5.1 Organização Social 55
3.5.2 O Líder: funções, caraterísticas e competências 56
3.5.3 A Liderança nos Lares e Residenciais para Idosos 66

PARTE II

QUESTÕES METODOLÓGICAS

Capítulo IV – Opções metodológicas 71
4.1 Definição do Problema e dos Objetivos de Investigação 71

4.2 Contextos de estudo: Locais de estudo e grupo de idosos/diretores 74

4.2.1 Lares e Residência Assistida para Idosos 74

4.2.2 Grupo de Idosos e de Diretores 75

4.3 Paradigma Qualitativo 81

4.4 Estudo de Caso 83

4.5 Procedimentos e Técnicas de recolha e Análise de dados 84

4.5.1 Entrevista 84

4.5.2 Pesquisa bibliográfica 87

4.5.3 Pesquisa e Análise Documental 88

4.5.4 Análise de Conteúdo 90

4.6. Questões éticas 92

PARTE III

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Capítulo V - Análise e Interpretação dos dados obtidos 95

5.1 Dados obtidos pelos Idosos 95

5.2 Dados obtidos pelos Diretores 104

Capítulo VI- Discussão dos Resultados 113

6.1. Liderança/ Perfil de Líder/ Relações Interpessoais 113

6.2 Institucionalizações/ Papel da Família /Integração e Adaptação 116

6.3 Mudanças e Sugestões 126

Capítulo VII Conclusão do estudo 127

Bibliografia 131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Proporção da População Jovem e Idosa no Total da População (%) Portugal, 1960-2050 9

Figura 2 - Taxa Média Anual de Crescimento Populacional por grandes grupos etários em Portugal (1060/2005 e 2005/2050) 10

Figura 3 - Pirâmides Etárias da População Total residente em Portugal (1960 – 2050) ... 11

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Taxa Média Anual do Crescimento Populacional em Portugal por grandes grupos etários (2010/2050)..... 12

Quadro 2 - Respostas Sociais dirigidas à População Idosa na RAM em 2015 24

Quadro 3 - Os Estilos de Liderança na ótica de Chiavenato 41

Quadro 4 – Diferenciação entre Líder e Gestor 50

Quadro 5 – Inteligência Emocional e suas Competências 54

Quadro 6 - Caraterísticas de um Líder 61

Quadro 7 - Modelo da Inteligência Emocional do Líder 68

Quadro 8- Categorização das respostas dos idosos 95

Quadro 9 - Categorização das respostas dos diretores 104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº1 – Distribuição da população idosa segundo o género 76

Gráfico nº2 – Distribuição da população idosa segundo a idade 77

Gráfico nº3 – Distribuição da população idosa segundo a naturalidade 77

Gráfico nº4 – Distribuição da população idosa segundo as habilitações académicas 78

Gráfico nº5 – Distribuição da população idosa segundo o estado civil 78

Gráfico nº6 – Distribuição da população idosa segundo a profissão 79

Gráfico nº7– Distribuição da população idosa segundo o tempo de institucionalização 79

Gráfico nº8 – Anos de serviço dos Diretores 81

ÍNDICE DE SIGLAS

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Segurança Social

IP-RAM – Instituto de Segurança Social da Madeira

ISS - Instituto de Segurança Social

IE- Inteligência Emocional

RAM – Região Autónoma da Madeira

SRAS – Secretaria Regional dos Assuntos Sociais

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Circular Normativa nº3 de 97/05/02

Anexo 2 – Decreto-Lei n.º 133-A/97 de 30 de Maio

Anexo 3 – Decreto-Lei 519-G2/79 de 20 de Dezembro

Anexo 4 - Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março de 2007

Anexo 5 – Despacho Normativo nº 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998

Anexo 6- Despacho n.º 7837/2002, de 16 de Abril

Anexo 7- Despacho n.º 9400/2001 do SESSS, 4 de Maio de 2001

Anexo 8 - Diário da Républica

Anexo 9 - Despacho Normativo n.º 12/88, de 22 de Fevereiro

Anexo 10 - Portaria n.º67/2012, de 21 Março

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Revisão Literária sobre a importância da Liderança na Tomada de Decisão

Apêndice 2 – Autorizações para a realização do estudo

Apêndice 3 – Guião das Entrevistas

Apêndice 4 - Transcrição das Entrevistas

Apêndice 5 – Tabela de Respostas dos Entrevistados

INTRODUÇÃO

As grandes transformações que ocorrem atualmente sejam elas económicas, demográficas, sociais e/ou até mesmo culturais, fazem com que a sociedade continue a encarar o processo de envelhecimento como uma fase existencial e social.

Este fenómeno social desperta a necessidade da criação de respostas sociais, que atendam às necessidades dos idosos e das suas famílias, que se veem cada vez mais confrontadas com a impossibilidade de podê-los cuidar.

Das diversas respostas sociais criadas neste âmbito, as Estruturas Residenciais para idosos (Lar/Residências) surgem, segundo o Instituto da Segurança Social da Madeira (2012), com o propósito de proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar e ainda, potenciar a integração social.

Desde o aparecimento dos termos *Líder* e *Liderança,* muitos são os trabalhos desenvolvidos sobre estas temáticas, fazendo com que as mesmas mereçam uma atenção especial por parte dos investigadores de Ciências Sociais.

O presente trabalho poderia ter sido direcionado para várias vertentes. Escolhemos focar o nosso estudo na influência da Liderança no compromisso e motivação do desempenho profissional através da perceção dos idosos das instituições.

Escolhemos esta temática, porque, cada vez mais, as organizações são pressionadas a adotar sistemas de liderança e gestão mais complexas para as auxiliarem ao êxito, sendo a avaliação do desempenho muito importante para uma análise da *performance* da instituição.

A era da informação faz com que as organizações tenham a preocupação de planear bem as suas estratégias e alinhar os seus objetivos e metas de acordo com a sua realidade. Isto permite que os diretores tenham uma melhor visão e antecipação do futuro da Instituição a curto e a longo prazo. Este estudo procura mostrar o modo como as variá-

veis, motivação e compromisso podem, à sua maneira, influenciar o desempenho dos profissionais, tendo como base do estudo a Liderança.

Este tema trata-se de uma problemática com grande maturidade científica, embora com algumas lacunas teóricas e empíricas. Uma das linhas de pesquisa que carece de maior investigação é precisamente a da avaliação, do impacto de variáveis como a motivação e compromisso no desempenho de profissionais em contexto organizacional, com base na influência da Liderança, nestas variáveis. Embora sem pretender esgotar a problemática que serve de enquadramento ao estudo, a presente investigação propõe-se ajudar na clarificação do papel desempenhado pelos diretores perante perspetiva e expetativa destes idosos institucionalizados. Pretendemos assim contribuir para o conhecimento científico de uma linha de investigação fortemente marcada por trabalhos de caráter especulativo.

Além dos objetivos científicos, a nossa pesquisa foi desenhada no sentido único de contribuir para a melhoria das práticas organizacionais, ajudando a fazer luz sobre os diversos efeitos que uma situação destas pode ter na vida dos idosos.

Procuramos descortinar a questão que orienta a investigação: Que expetativas têm os idosos relativamente às dinâmicas de liderança nos lares de idosos na RAM?

Neste contexto, selecionamos, como objetivos específicos: compreender as expetativas dos séniores relativamente às dinâmicas de funcionamento dos lares onde se encontram institucionalizados; determinar as caraterísticas de liderança subjacentes a essas dinâmicas e ainda compreender como é que os idosos perspetivam estas dinâmicas de liderança no lar onde se encontram. Assim sendo, pretende-se com este estudo de caso, baseado numa metodologia eminentemente qualitativa, compreender as expetativas de um grupo de idosos, a quem fizemos entrevistas. Apesar deste estudo não ser representativo, dá-nos uma noção dos ideais e das expetativas deste grupo que poderá refletir, ou não, os ideais de muitos outros.

Num primeiro momento procedeu-se a um levantamento bibliográfico de aspetos históricos, socioeconómicos, culturais e demográficos recorrendo às óticas de diversos autores de referência, no que se refere às temáticas da Liderança e do Envelhecimento. Em conformidade com os objetivos definidos, sentimos a necessidade de aprofundar e compreender a componente do Envelhecimento, da Institucionalização, ou seja, estudar e

compreender o fenómeno do envelhecimento e as instituições que apoiam os nossos seniores. Aprofundamos ainda a temática da liderança nas organizações, onde englobamos os estilos de liderança, para podermos analisar e estudar as competências, caraterísticas e funções que são atribuídas aos líderes.

O segundo momento encontra-se sistematizado por um capítulo: opções metodológicas, onde consta a definição do problema e dos objetivos da investigação que encara a definição do problema, a enumeração dos objetivos, a questão de investigação, bem como as opções metodológicas, no qual se divulga o trilho e os contextos de estudo, englobando os sujeitos empíricos de toda a investigação, (sobretudo o modo como se realizou a investigação), mediante a estratégia de estudo de caso; a metodologia aplicada e os procedimentos e técnicas de recolha e análise de dados que foram adotadas para o presente estudo. Este momento termina com a análise de conteúdo, na qual se revela em que é que consiste e como foi operacionalizado todo o trabalho. Seguidamente são apresentadas as questões éticas que regem o nosso estudo.

No que concerne ao terceiro e último momento, encontramos o derradeiro capítulo do nosso trabalho, referente à análise de dados e discussão de resultados, no qual se apresenta todos os conteúdos adquiridos, através da análise e interpretação dos dados obtidos pelas entrevistas, bem como a discussão dos mesmos que nos dá conta da interseção efetuada relativamente aos dados obtidos através da conjugação do paradigma qualitativo.

Em seguida, apresentamos as conclusões, confrontando os dados obtidos com os objetivos previamente delineados. Esperamos que este estudo opere mudanças na forma como se encara o processo de envelhecimento e que acima de tudo desperte toda a população para a necessidade de criarmos estratégias eficazes que promovam uma maior autonomia, garantindo entre outros aspetos, o conforto, a dignidade, a identidade da pessoa idosa. Somente assim estaremos a dar significado aos anos a mais que se vive e a promover uma maior qualidade de vida a esta população que tendencionalmente está a aumentar.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA INVESTIGAÇÃO

Capítulo I – Envelhecimento

1.1 Abordagem Concetual

O desejo de prolongar a vida ou envelhecer com saúde poderá ser atualmente, um dos maiores desejos do ser humano.

O envelhecimento, ao ser um processo de transformação que ocorre ao longo de todo o ciclo de vida, afeta o indivíduo a nível biológico, psicológico e social (Fernández-Ballesteros, 2009) através de um conjunto de alterações que modificam e transformam o corpo, a mente e o modo de estar em sociedade.

Segundo Vitta (citado por Antão, 2012, p.239) o processo de envelhecimento é um processo lento e gradual que "ocorre em diferentes ritmos para diferentes pessoas e depende de influências genéticas, sociais, históricas e psicológicas do curso da vida (...)". Já para Guimarães, (2011) o envelhecimento é um processo individual, uma vez que a própria pessoa é o agente principal do seu próprio envelhecimento.

Constata-se que envelhecer é antes de mais uma arte "(…), uma capacidade de interpretar em cada momento a vida existencial no seu percurso para a morte. (…) é tomar a consciência de si, é encontrar-se, é a moderação do ego, é conhecer as limitações do corpo" (Nunes, 2005, p. 65).

Uma vez que o envelhecimento é um processo que interessa a todos, torna-se importante compreender que:

> (...) a integração social do idoso é o caminho para lhes minimizar a dependência, preservar a auto-confiança e contribuir de forma positiva para uma velhice bem sucedida. Caso contrário, muitos idosos desenvolvem uma visão negativa acerca da velhice e assumem o papel de dependentes. Apoderam-se de um sentimento de inutilidade, de abandono e de solidão (Imaginário, 2008, p.42).

1.2 Envelhecimento Demográfico em Portugal

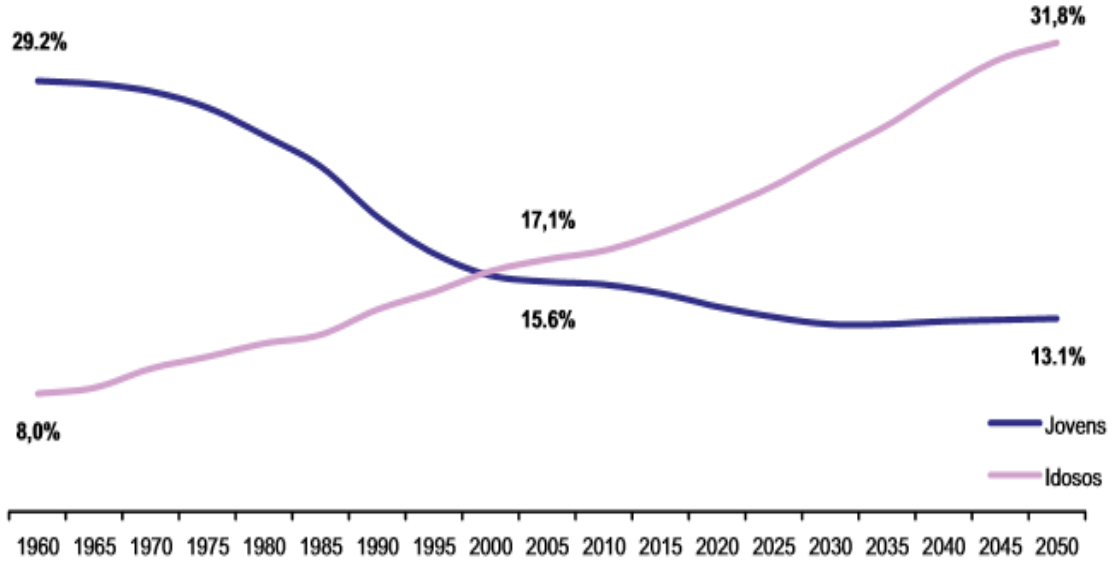
Falar sobre o envelhecimento demográfico é abordar um fenómeno coletivo, de natureza cíclica, que está intimamente ligado à idade da população. Resulta da transição demográfica definida como a passagem de um modelo demográfico de natalidade e mortalidade com valores elevados, para outro, em que ambos os fenómenos atingem valores baixos, modificando assim a estrutura da pirâmide etária.

Pode-se assim afirmar que é um processo que não passa despercebido à sociedade. No contexto europeu e particularmente em Portugal, os idosos estão a tornar-se, numa fatia populacional em ascensão, adquirindo cada vez mais espaço, densidade, organização e força. Quando falamos em força referimo-nos a vários aspetos, nomeadamente, a força social, devido ao número de idosos, força cultural, pelos seus conhecimentos e experiência, força económica, pelos seus gastos e consumos, força política, pelo seu peso nas votações, força de intervenção, pela sua disponibilidade e força ética, pelos seus (des) compromissos com determinados grupos étnicos (Serafim, 2007).

Pensou-se durante muito tempo que o envelhecimento demográfico era uma consequência direta do aumento da esperança de vida, no entanto esta hipótese não foi confirmada porque outro fator responsável por este fenómeno é o declínio da natalidade (Nazareth, 1994). Associado a este fenómeno está o forte fluxo migratório e a mortalidade, que muito têm contribuído para esta "explosão demográfica". Assim sendo, o envelhecimento demográfico é entendido como o aumento da proporção de população idosa em relação à população total.

A estrutura etária da população reage primeiro à descida dos níveis de fecundidade e quando estes forem suficientemente baixos aos da mortalidade.

Figura 1 - Evolução da Proporção da População Jovem e Idosa no Total da População (%) Portugal, 1960-2050



Fonte: INE, 2007

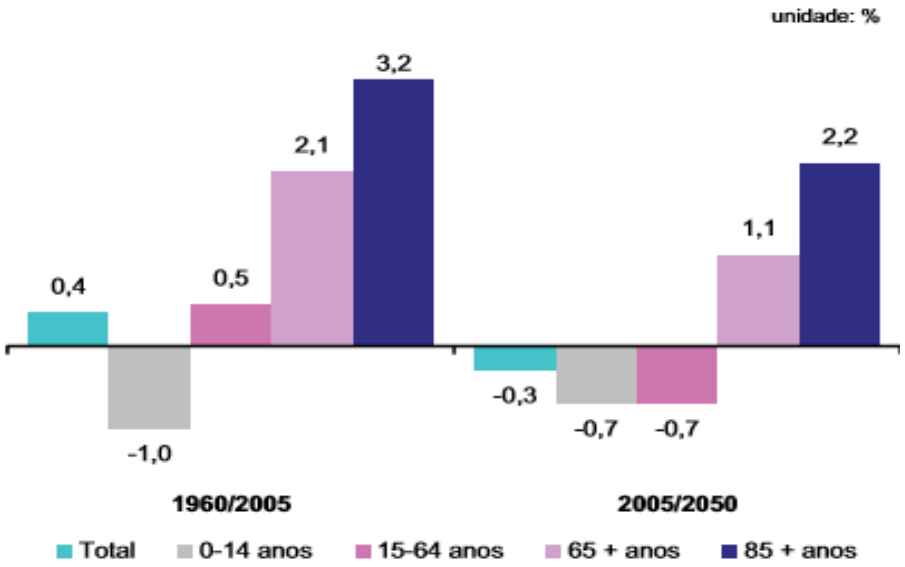
Em Portugal, nos últimos 45 anos, a proporção de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos, duplicou, passando de 8% em 1960, para 17% em 2005. Em relação à população jovem, a mesma diminuiu de 29% para 16 % entre 1960 e 2005. Perspetiva-se que em 2050, a população jovem decresça para os 13%.

De acordo com os dados obtidos no Instituto Nacional de Estatística (2007) relativamente às projeções demográficas, verifica-se que a previsão é que estes valores dupliquem nos próximos 45 anos. Estima-se que a população com idade igual ou superior a 65 anos, seja em meados de 2050, cerca de 32% da população total do país.

O ritmo de crescimento da população idosa (65-84) e da população muito idosa (mais de 84 anos) é bastante superior ao da população total, quer no período retrospetivo quer no período de projeção[1].

[1] Censos da População e Projeções de População Residente

Figura 2 - Taxa Média Anual de Crescimento Populacional por grandes grupos etários em Portugal (1060/2005 e 2005/2050)



Fonte: INE, 2007

Entre 1960 e 2005 verifica-se um crescimento populacional total de cerca de 0,4%. Este ritmo aproxima-se do ritmo de crescimento da população em idade ativa dos 15-64 anos (0,5%). No entanto, destaca-se a redução do volume de população jovem (0-14 anos) que diminuiu cerca de 1% por ano, enquanto a população idosa (65 anos ou mais) cresceu cerca de 2,1%. Este facto nota-se, sobretudo na população com idade igual ou superior a 85 anos, que aumenta a um ritmo de cerca de 3% por ano.

Com esta tendência constatamos que o forte aumento do envelhecimento da população portuguesa resulta do aumento da esperança de vida, assim como do baixo crescimento da população em idade ativa, tendo como fatores inerentes, os fortes fluxos emigratórios a que assistimos ao longo dos anos e o decréscimo da taxa de natalidade[2].

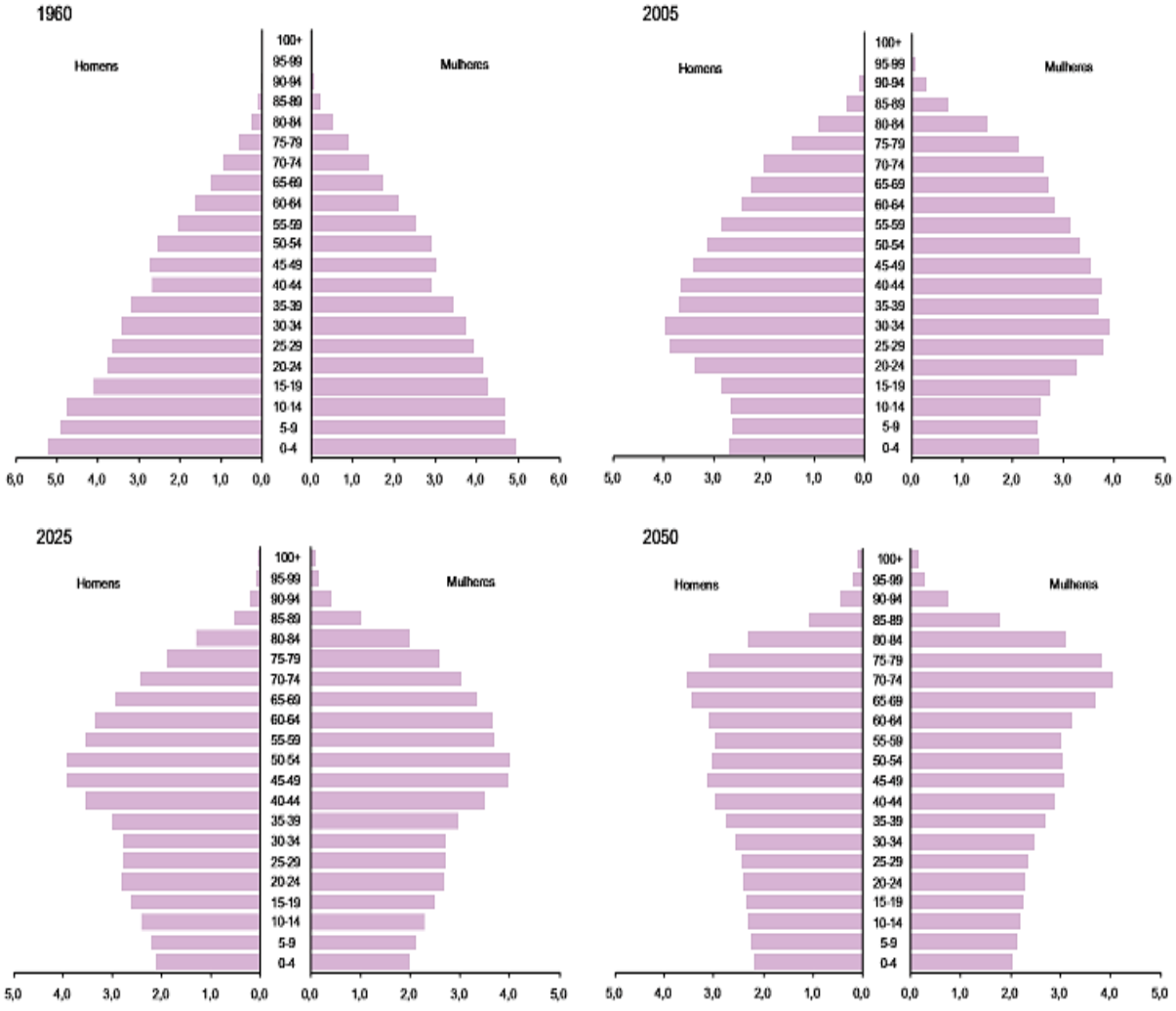
Nos próximos 45 anos, de acordo com o cenário médio de evolução demográfica, a população total do país sofrerá um decréscimo de cerca de 0,3% ao ano, decorrente da diminuição da população jovem e da população em idade ativa, a um ritmo muito semelhante. Embora a população jovem abrande o ritmo de decréscimo, a população em idade ativa será afetada negativamente, diminuindo cerca de 0,7% ao ano.

[2] Censos de População, Estimativas e Projeções de População Residente.

Se se considerar a população entre os 25 e os 64 anos, o ritmo dos seus decréscimos será ainda mais forte (v. Quadro 1).

Denota-se que, no período de projeção de 2005 a 2050, apenas a população idosa continuará a aumentar, embora os ritmos de crescimento sejam menos elevados, uma vez que a população já terá atingido um elevado grau de envelhecimento. A Figura 3 apresenta-nos as Pirâmides Etárias da População Total residente em Portugal nos anos de 1960 e 2005 e contempla simultaneamente as projeções para os anos de 2025 e 2050.

Figura 3 - Pirâmides Etárias da População Total residente em Portugal (1960 – 2050)



Fonte: INE, 2007[3]

[3] Censos da População e Projeções da População Residente

Constata-se que a forma triangular da pirâmide etária que retrata a população residente em Portugal em 1960 desvaneceu gradualmente e que os seus perfis são totalmente diferentes em 2005 e no horizonte dos períodos da projeção.

O Quadro 1 apresenta-nos a Taxa Média Anual do Crescimento Populacional em Portugal, por grandes grupos etários, e segundo os NUTS II e III, no período compreendido entre 2010 e 2050.

Quadro 1 - Taxa Média Anual do Crescimento Populacional em Portugal por grandes grupos etários (2010/2050)

NUTS II e III [1]	TOTAL	0-14 anos	15-24 anos	25-64 anos	65+ anos
Portugal	**-0,33**	**-0,74**	**-0,74**	**-0,83**	**1,14**
Norte	**-0,38**	**-0,91**	**-0,98**	**-0,95**	**1,48**
Minho Lima	-0,55	-0,84	-1,00	-1,02	0,63
Cávado	-0,21	-0,92	-0,98	-0,78	2,07
Ave	-0,28	-0,92	-1,03	-0,88	1,96
Grande Porto	-0,47	-0,97	-0,86	-1,14	1,45
Tâmega	-0,16	-0,92	-1,07	-0,65	2,07
Entre Douro e Vouga	-0,37	-0,93	-0,97	-0,98	1,66
Douro	-0,54	-0,79	-1,13	-0,97	0,61
Alto Trás os Montes	-0,73	-0,69	-1,18	-1,10	0,04
Centro	**-0,58**	**-1,01**	**-1,05**	**-1,11**	**0,73**
Baixo Vouga	-0,45	-1,06	-1,01	-1,04	1,28
Baixo Mondego	-0,64	-1,04	-0,87	-1,29	0,79
Pinhal Litoral	-0,48	-1,06	-1,03	-1,05	1,13
Pinhal Interior Norte	-0,67	-1,03	-1,13	-1,06	0,28
Dão-Lafões	-0,52	-0,94	-1,16	-0,96	0,70
Pinhal Interior Sul	-0,93	-0,84	-1,30	-1,18	-0,49
Serra da Estrela	-0,74	-0,84	-1,27	-1,14	0,15
Beira Interior Norte	-0,73	-0,88	-1,19	-1,12	0,13
Beira Interior Sul	-0,87	-0,97	-1,03	-1,31	-0,11
Cova da Beira	-0,70	-0,97	-1,13	-1,22	0,46
Lisboa e Vale do Tejo	**-0,20**	**-0,46**	**-0,33**	**-0,66**	**1,02**
Oeste	-0,17	-0,42	-0,45	-0,54	0,94
Grande Lisboa	-0,21	-0,47	-0,27	-0,69	1,07
Península de Setúbal	-0,17	-0,47	-0,32	-0,65	1,19
Médio Tejo	-0,25	-0,36	-0,51	-0,57	0,61
Lezíria do Tejo	-0,28	-0,42	-0,39	-0,66	0,61
Alentejo	**-1,04**	**-1,59**	**-1,66**	**-1,63**	**0,23**
Alentejo Litoral	-1,10	-1,53	-1,69	-1,75	0,22
Alto Alentejo	-1,08	-1,58	-1,68	-1,59	0,02
Alentejo Central	-0,99	-1,64	-1,61	-1,59	0,39
Baixo Alentejo	-1,04	-1,58	-1,71	-1,61	0,20
Algarve	**0,26**	**-0,03**	**-0,01**	**-0,17**	**1,51**
R. A. Açores	**-0,02**	**-0,84**	**-1,05**	**-0,31**	**2,01**
R. A. Madeira	**-0,20**	**-0,84**	**-1,10**	**-0,64**	**1,77**

Fonte: INE, 2007[4]

Em conformidade com o Quadro 1, em Portugal, apenas a população idosa continuará a aumentar, com exceção de duas sub-regiões do interior do país (região centro),

[4] Nomenculatura das Unidades Territoriais para Fundo Estatístico

Beira Interior Sul e Pinhal Interior Sul, que apresentam taxas negativas em todas as faixas etárias.

As regiões Centro e Alentejo registam ritmos de crescimento muito mais baixos do que as restantes, por terem um grau de envelhecimento demográfico bastante elevado. Pela mesma razão, as sub-regiões do Norte, especialmente Cávado e Tâmega, e as Regiões Autónomas, têm taxas médias de crescimento que rondam os 2% por ano.

Em 2050, o Índice de Envelhecimento[5] elevar-se-á para 243 idosos por cada 100 jovens. Por sua vez, a proporção de pessoas idosas será de 32% da população total. A população idosa como se constata no Quadro 1 continuará a aumentar em todas as regiões.

Para o período compreendido entre 2010 e 2050 as recentes projeções publicadas relativamente à demografia portuguesa, indicam que:

O número de crianças, até aos 15 anos continuará a diminuir. O seu valor reduzir-se-á de 15,4% em 2010 para 13,1%, em 2050.

A população em idade ativa apresentará, daqui a 40 anos, um decréscimo de dois milhões de indivíduos.

O número de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos tenderá a aumentar. Entre 2010 e 2050 a sua proporção passará de 17,7% para 31,8%.

Por tudo o anteriormente mencionado conclui-se que o índice de envelhecimento aumentará de 115 para 243 idosos por cada 100 jovens no país (INE, 2007).

No que diz respeito à **Região Autónoma da Madeira,** esta não é exceção relativamente à questão do envelhecimento, até porque se estima que a população idosa (indivíduos com idade igual ou superior a 65 anos) seja, em 2050, numericamente superior à dos jovens (indivíduos com idade compreendida entre os 0-14 anos). Em 2050 estima-se que a população idosa seja "(...) mais do dobro do que a atual. A percentagem deste grupo etário [era em 2009] inferior à dos jovens; no entanto em 2050, os idosos serão 57,44% da população total" do país (SRAS, 2009, p.13).

[5] Relação entre a população idosa e a população jovem, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos (expressa habitualmente por 100 (10^2) pessoas dos 0 aos 14 anos), consultado em 2 de Janeiro de 2016 http://www.pordata.pt/Glossario.

Compreende-se assim que a nossa Região sofrerá, nos próximos anos, algumas mudanças provocadas, entre outros fatores, pelo aumento da esperança de vida e pela diminuição da taxa de natalidade (SRAS, 2009).

Segundo Fonseca (1998), o aumento da longevidade está fortemente relacionado com o progresso da medicina e da ciência. Fernandes (1997) afirma que nos próximos anos, este fenómeno será um processo irreversível nos países industrializados, afetando diretamente a estrutura socioeconómica. Assim, torna-se necessário realizar uma reflexão profunda sobre as políticas sociais implementadas na sociedade, nomeadamente, a idade da reforma, o financiamento das pensões e a sustentabilidade dos sistemas de segurança social, saúde e de qualidade de vida (INE, 2003).

Sobre este assunto Squire (2005) afirma que "o pressuposto é o de que uma população mais envelhecida irá ser um sorvedouro para os serviços sociais e de saúde, tornando-se um fardo económico crescente para os membros da sociedade mais jovens e economicamente mais ativos" (p. 6). Torna-se assim importante analisar os dados demográficos atuais, para posteriormente perspetivarmos o futuro. Somente assim poderemos promover e desenvolver medidas interventivas capazes de controlar e minimizar os efeitos provocados pelas sucessivas transformações demográficas ocorridas na sociedade (Direção Regional de Estudos e Planeamento, 2007).

Sendo certo que, "os idosos de hoje vivem mais tempo (...)" (Carrilho, 1993, p. 76), torna-se essencial desenvolver estratégias eficazes que promovam uma maior autonomia, garantindo entre outros aspetos; os meios de subsistência, o apoio familiar, o conforto e os cuidados de saúde. Assim, dar significado aos anos a mais que se vive, torna-se um aspeto indispensável para a qualidade de vida da população idosa. Parece-nos que a qualidade de vida dos mais velhos, será no século XXI, um dos grandes desafios mundiais.

1.3 Do Envelhecimento Biológico e Psicológico ao Envelhecimento Social

Pinto (2009, citado por Fonseca, 2012), ao abordar a temática do envelhecimento biológico refere que existem duas teorias que o explicam: as teorias deterministas, nas quais o envelhecimento biológico nasce como uma consequência do sistema genético, e as teorias estocásticas que encaram o envelhecimento biológico como uma consequência

da exposição contínua a agentes agressores do meio ambiente que provocam alterações e lesões sucessivas no organismo humano.

Para McArdle, Katch e Katch (1998), o envelhecimento é a consequência da forte diminuição das trocas energéticas efetuadas no organismo. Com o aumento progressivo da idade, ocorre um declínio acentuado da regeneração da célula, gerando assim um envelhecimento contínuo e progressivo dos tecidos corporais, ocorrendo alterações do aspeto exterior como, por exemplo, o aparecimento de cabelos brancos, perdas de equilíbrio, diminuição da força muscular, entre outros (Sequeira,2010).

Segundo Henrard (s.d.) citado por Vaz, (2008, p.28), "o envelhecimento é um conceito de duplo sentido que engloba a senescência como expressão do desenrolar do tempo biológico, e o avanço da idade como desenrolar do tempo cronológico". Por seu turno, a senescência é definida habitualmente como o conjunto dos processos biológicos que, na medida em que a idade avança, coloca os indivíduos mais sensíveis aos fatores suscetíveis de levar à morte. A morte pode acontecer após o declínio das capacidades de adaptação do organismo para manter as suas funções internas face às agressões exteriores tais como as doenças ou os acidentes. Os processos próprios à senescência respondem a quatro critérios largamente aceites: ser universal, progressivo, endógeno e degenerativo (Ibidem).

Já Birren e Schorrots (1996), classificam diferencialmente o processo de envelhecimento designando-o como primário secundário e terciário. No que concerne ao envelhecimento primário, os autores referem que esta primeira fase diz respeito ao conjunto de alterações intrínsecas que não são reversíveis ao longo do todo o processo de envelhecimento. Relativamente ao envelhecimento secundário, os autores salientam que este surge com o aparecimento de patologias que estão associadas a este fenómeno enquanto o envelhecimento terciário está associado a uma fase terminal de declínio que antecede a morte do indivíduo.

Seguindo a teoria destes autores, existem três idades que complementam o processo de envelhecimento: a biológica, a social e a psicológica. Enquanto a idade biológica está relacionada com o envelhecimento dos orgãos do corpo humano e a diminuição da capacidade de autorregulação dos sistemas vitais do mesmo; a idade psicológica está intimamente relacionada com as capacidades psicológicas do indivíduo.

O conjunto de fenómenos psicológicos que afetam o indivíduo, mais precisamente a sua personalidade, reações emocionais, mecanismos percetivos, memória, aprendizagens e cognição (Fonseca, 2004), advêm de mudanças contínuas que ocorrem na vida dos idosos e que acarretam consigo algumas consequências que afetam a sua adaptação a novos papéis sociais, bem como, a capacidade de se (re) ajustar à estrutura do seu futuro. Segundo Zimernan (2000) as pessoas mais saudáveis, possuem melhores condições para se adaptarem às transformações que o processo de envelhecimento acarreta, uma vez que encaram "a velhice como um tempo de experiência acumulada, de maturidade, de liberdade para assumir novas conceções e até mesmo de libertação de certas responsabilidades" (Zimerman, 2000, p.25).

No que diz respeito ao envelhecimento social, este está intrinsecamente ligado a modificações significativas relativamente à participação ativa (ou não) do idoso na sociedade. Nesta etapa da vida, os idosos são fortemente afetados por mudanças que ocorrem a diversos níveis. Para além de serem afetados ao nível dos vários papéis sociais que desempenham na sociedade, são afetados principalmente a nível laboral, familiar e ocupacional, uma vez que nesta população subsiste, cada vez mais, uma disposição crescente para diminuir as suas capacidades sociais à medida que envelhece (Sequeira, 2010). O facto de alguns idosos se depararem com o afastamento de amigos e pessoas do seu seio familiar aumenta a necessidade de os mesmos reajustarem as suas redes de apoio informal com vista a manter a sua independência, afirmação, participação e identidade na sociedade (Paúl, 2005).

O momento de desvinculação ao mundo laboral (reforma) por si só, desvaloriza e muitas vezes, diminui a importância do idoso na sociedade, sendo este visto por muitos como um ser inútil e problemático (Spar & La Rue, 2005). Pressupõe-se assim que o envolvimento dos idosos em papéis sociais é um fator determinante para que o processo de envelhecimento seja bem-sucedido. Seguindo os ideais defendidos pela Organização Mundial de Saúde (2005) a participação do idoso na sociedade é um fator determinante para o seu bem-estar. Deste modo, torna-se crucial integrar o idoso na família, aproximá-lo da comunidade, reforçar os laços sociais existentes, pois desta forma estaremos a contrariar a ideia que existe de relacionar a velhice com o isolamento e abandono (Araújo & Melo, 2011).

A perda de autoestima, resultante da crise de identidade provocada pela falta de participação e afirmação na sociedade; a entrada na reforma que exige por parte do indi-

víduo a capacidade de se reajustar e planear um novo trajeto/rumo de vida de forma a evitar o isolamento; a alteração de papéis no seio familiar, laboral e social, são alguns dos fatores que afetam direta ou indiretamente o seu relacionamento com outras pessoas (Zimerman, 2000; Teixeira, 2004).

Denota-se que o envelhecimento social acarreta a modificação no *status* dos mais idosos, o que faz com que a necessidade de se criar novos relacionamentos, de aprender a viver novos estilos de vida com o objetivo de minimizar as perdas, seja extremamente importante (Ibidem).

Embora haja uma conotação negativa associada ao processo de envelhecimento, Simões (2006) refere que este não significa necessariamente doença, fragilidade, dependência ou até mesmo depressão. Pode e deve ser encarado, como um processo universal e intrínseco, que transforma e promove sucessivas aprendizagens. Acrescenta ainda, que embora não seja um processo determinado por fatores ambientais, é extremamente influenciado pelos mesmos.

Deste modo, podemos definir o envelhecimento como uma "(...) perda gradual das funções orgânicas, os handicaps, a mutilação, a separação, o sofrimento, o confronto com o desconhecido e a morte" (Berger, in Berger & Mailloux-Poirier, 1995, p.165).

1.4 A Identidade do Idoso

"Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos"

Artigo 1º da Declaração Universal dos Direitos Humanos

As questões da identidade, que antigamente estavam vinculadas à área da Psicanálise assumem, cada vez mais, um lugar privilegiado nos estudos sociais. De acordo com Hargreaves (1998) este interesse nasce, em grande parte, das contradições existentes desde a pós-modernidade até ao processo de globalização, que como sabemos, transformaram a forma de o indivíduo viver e de se relacionar em sociedade. Esta modificação social e comportamental causou grandes impactos na vida e na identidade de cada indivíduo.

Segundo Erikson (1987), a identidade é entendida, como um processo que unifica experiências do indivíduo ao longo do seu ciclo de vida, construída através de redes inte-

rativas, nas quais o indivíduo ao se relacionar com os outros terá de aceitar, ou não, a sua imagem. Já para Guedes (2012, p.19) a identidade é um processo "de sucessivas socializações, (...) em permanente reestruturação, ao longo da vida, dependendo das orientações dos indivíduos, assim como das perspetivas e dos julgamentos que os outros lhe conferem". Subentende-se que a identidade é o prisma subjetivo da assimilação do sistema, ou seja, da maneira como o indivíduo interioriza os valores institucionalizados através dos diversos papéis sociais (filho, pai, neto, avô, etc.) que desempenha (Lopes, 2001).

Osório e Pinto (2007) acrescentam que aprender papéis sociais é, na realidade, aprender ou reaprender um conjunto de regras e normas que a sociedade criou. Apresenta, contudo, duas funções essenciais: a função integradora que assegura o seu "eu"; e a função adaptativa que permite que o indivíduo se adapte a diferentes situações e meios.

Uma vez que ao longo do processo de socialização, o indivíduo assume diferentes papéis/identidades configuradas através das coordenadas espaciais e temporais, podemos afirmar que este processo, não é algo estático e inalterável (Hall, 1997). A imagem que cada um tem de si, das suas qualidades e potencialidades, são afetadas e modificadas ao longo do tempo. Contudo, a transição para a velhice, deve ser um processo positivo, que olhe para o idoso como um ser ativo, pertencente ao mundo e à sociedade que o acolhe, independentemente de ser dependente de outros (Osório & Pinto, 2007).

Tal como mencionamos anteriormente, a sociedade atual está fortemente direcionada para a "juvenilização", categorizando, muitas vezes, negativamente a população idosa. Segundo a literatura, constatamos que o conjunto de estereótipos associados ao processo de envelhecimento, são maioritariamente negativos, influenciados pela imagem social. A identidade representa um conjunto de caraterísticas que definem o indivíduo e permitem a sua afirmação na sociedade (Lipiansky, 1990). Se essa identidade for negativa, poderá prejudicar futuras situações, como por exemplo, a institucionalização.

Torna-se assim necessário dar respostas sociais adequadas à realidade, tendo como objetivo primordial, promover um envelhecimento ativo que responda às necessidades dos idosos; que respeite a sua forma de estar e de viver em comunidade, que valorize a sua personalidade, saberes e experiências e história de vida, e que acima de tudo, promova uma realização positiva que favoreça o bem-estar pessoal e social de cada um (Pimentel, 2001). Será durante toda a trajetória de vida que o indivíduo influenciado pela

sua história se refletirá no presente e se perspetivará no futuro (Fragoso & Martins, 2011).

Capítulo II. Institucionalização

Na era atual, temos assistido ao fenómeno da Institucionalização das pessoas mais idosas (idade igual ou superior a 65 anos) fruto do surgimento das sociedades pós-tradicionais que metamorfoseou as condições de vida de todos os seus cidadãos, em especial os de idade mais avançada. Segundo Sousa (2005) estes cidadãos são:

> sujeitos de transição, uma vez que cresceram num tempo/lugar com caraterísticas tradicionais muito diferentes das que encontram na sociedade de hoje. Em rigor passaram a relacionar-se num meio globalizador e fluido que substituiu a solidez do conhecimento e do familiar provocando vertigens emocionais (p.59).

Sendo certo que, "os idosos de hoje vivem mais tempo (...)" (Carrilho, 1993, p. 76), tornou-se essencial desenvolver estratégias eficazes que promovam uma maior autonomia, garantindo aspetos como os meios de subsistência, o apoio familiar, o conforto e os cuidados de saúde. Neste sentido a casa, lugar habitual de cuidados, passa a ser substituída por instituições que surgem como respostas formais para desempenharem o papel de prestação de cuidados, dando mais significado aos anos a mais que os idosos vivem.

Pode-se dizer que as instituições tornam-se indispensáveis para a qualidade de vida da população idosa, uma vez que as famílias cada vez mais não conseguem responder às dificuldades e exigências desta população (Pimentel, 2009; Vieira, 2014b).

É segundo esta circunstância que emergem novas conceções de velhice, transformando esta população em grupos mais invisíveis, simbolicamente mais excluídos da sociedade (Sousa, 2015).

2.1 Instituições de Apoio ao Idoso: Lares e Residências

"As pessoas idosas têm direito à segurança económica e a de habitação e convívio familiar e comunitário que respeitem a sua autonomia pessoal e evitem e superem o isolamento ou a marginalização social". Artigo 72º da Constituição da República Portuguesa

Para compreender a emergência dos serviços e das políticas que prestam apoio à população mais idosa, torna-se numa primeira instância, importante entender e compreender, as sucessivas transformações que ocorreram ao nível das relações de poder entre gerações, ou seja, compreender a natureza dos laços que existem entre os indivíduos na sociedade.

A velhice não é algo que surja com a idade, até porque o processo de envelhecimento inicia-se com um dos momentos paradigmáticos da nossa existência, o nascimento. A velhice resulta das relações de força que se estabelecem entre classes e gerações num determinado país (Lenoir, 1989).

Com efeito, podemos perceber a velhice enquanto problema social quando a vivência nesta etapa provoca mal-estar, sofrimento, angústia a um determinado número de indivíduos. A transformação deste fenómeno num problema social iniciou-se quando foram tomadas medidas legais para dar resposta aos problemas associados à velhice. Este fenómeno surgiu formulado em três aspetos: formulação pública, legitimação e institucionalização do problema.

Como refere Fernandes (1997, p.10):

> (...) a velhice tornou-se um problema social e passou a mobilizar gente, meios, es forços e atenções suficientes, para que qualquer um disso se aperceba. A ela está vulgarmente associada a ideia da pobreza ou, pelo menos, da escassez de meios materiais, de solidão, doença e também, de alguma forma, de segregação social, corte com o mundo (...).

Na sequência do reconhecimento da necessidade de intervir, face ao problema social da velhice, o Estado sentiu-se na obrigação de criar respostas de apoio a este grupo populacional, uma vez que a esperança média de vida aumentou exponencialmente nos últimos anos. Se até ao século XIX este apoio era garantido pela família, ou por instituições religiosas, atualmente o mesmo já não se sucede: por um lado devido às mudanças estruturais do núcleo familiar e económico, por outro, pelas mudanças inerentes à elevada taxa de indivíduos seniores.

Em meados do século XX surgem as primeiras instituições, designadas de asilos com objetivo de colmatar os problemas da população idosa.

Após a II Guerra Mundial generalizaram-se os seguros obrigatórios e os sistemas de segurança social que incidiram especialmente nos operários, uma vez que a partir de certa idade, os indivíduos tornam-se incapazes de produzir e garantir a sua própria subsis-

tência. Com o passar dos anos, o Estado foi assumindo um papel mais ativo, através do apoio à criação de serviços e equipamentos dirigidos à população idosa. Deste modo, colmatava necessidades e interesses intrínsecos a esta população.

A política social configurou-se, no pós 25 de Abril de 1974, com a emergência de um sistema universal de Segurança Social, estabelecido no art.º 63 da Constituição da República Portuguesa, o qual foi evoluindo e se ajustando às circunstâncias políticas, sociais e económicas nacionais e internacionais, através das sucessivas leis de base da Segurança Social, na qual se incluí áreas distintas, nomeadamente a área da ação social, que presta apoio através de serviços e equipamentos, e a área dos regimes, que presta apoio económico sob a forma de reformas e pensões.

Em dezembro de 1979 estabeleceu-se o regime jurídico das Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS (Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de Dezembro) e a Portaria n.º 234/81, de 5 de Março, que aprovou o regulamento do registo das IPSS. Neste documento estão descritas as normas regulamentadoras dos acordos de cooperação entre os Centros Regionais de Segurança Social e as IPSS. Ao Estado coube a tarefa de regulamentar e fiscalizar este tipo de instituições para que elas pudessem conceder prestações sociais, através de serviços de ação social e familiar e de equipamento social, dirigidas à proteção da totalidade da população, ou seja, à infância e juventude, família, à comunidade e população ativa, aos idosos e aos deficientes (Despachos Normativos n.º 360/80 e n.º 388/80, de 31 de Dezembro, e n.º 12/88, de 22 de Fevereiro).

Em 2011, Portugal compreendia um conjunto de respostas direcionadas para a população idosa, nomeadamente: Lares e Residências para idosos, Centros de dia e de Convívio, Serviço de Apoio Domiciliário, Centros de Noite e Acolhimento Familiar, que espelham segundo Pimentel (2001):

> (...) a diversidade de medidas e de respostas concretas, de maior proximidade, que têm sido criadas no sentido de facilitar o quotidiano dos idosos e dos seus familiares e de proporcionar um conjunto de serviços de âmbito comunitário e domiciliário que retardem ou evitem o recurso à institucionalização (p.66).

O Centro de Dia define-se como uma resposta social que funciona durante o dia, prestando serviços que ajudam a manter as pessoas idosas no seu meio social, cultural e familiar (Instituto da Segurança Social, 2012).

Por sua vez o Centro de Convívio é uma resposta social de apoio a atividades sociais, recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas pelos idosos.

Estas respostas sociais têm como principais virtualidades: garantir a permanência do idoso na sua residência, evitando a institucionalização; contribuir para o combate ao isolamento social (Decreto-Lei n.º99/2011, de 28 de Setembro; Decreto-Lei n.º64/2007, de 14 de Março, Despacho do MESS de 03/08/1993, Circular Normativa n.º3 de 97/05/02; Circular normativa n.º7, de 97/08/14, Guião Técnico n.º8, Centro de Dia).

O Serviço de Apoio ao Domicílio se apresenta como uma resposta social que consiste na prestação de cuidados e serviços a famílias/pessoas que se encontram na sua residência, em situação de dependência (física ou psíquica), e por esse mesmo motivo não conseguem assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades, a realização das suas atividades diárias.

No âmbito das respostas sociais, destacamos ainda o Centro de Noite que visa o acolhimento noturno para pessoas idosas autónomas que, por estarem sozinhas e inseguras, necessitam de acompanhamento e vigilância noturna. Apesar de verificarmos a sua utilidade, principalmente em meios mais rurais, este serviço ainda não está disseminado por todo o país (Instituto da Segurança Social, 2012).

Já o Acolhimento Familiar para pessoas idosas visa o alojamento, temporário ou permanente, em casa de famílias com capacidade para lhes proporcionar um ambiente estável e seguro, quando não podem residir na sua casa por falta de condições familiares ou de outros apoios sociais (Despacho Conjunto n.º 727/99, de 23 de Agosto).

Em meados do século XIX surgiram os primeiros asilos, considerados por muitos como os equipamentos sociais mais antigos do mundo, destinados ao internamento definitivo de pessoas idosas pobres e sem qualquer outro tipo de apoio formal.

Apesar dos asilos terem sofrido profundas alterações nos seus modos de funcionamento, percebe-se ainda hoje que aos lares de idosos, estão associados valores simbólicos marcados pela imagem negativa do asilo e pela segregação social a eles associada.

Não obstante a atual desmistificação deste conceito, a entrada num lar provoca uma rutura com o quadro de vida anterior da pessoa idosa. Contudo, perante os inúmeros fatores que provocam insuficiência nos seios familiares, os lares de idosos surgem essencialmente como respostas sociais eficazes para colmatar situações de maior vulnerabilidade, de abandono ou isolamento social e ainda, de ausência de recursos económicos suficientes para compensar as despesas habitualmente acrescidas pela necessidade de medicação.

Segundo as Orientações Legais, os Lares ou Residências para idosos têm como principais virtualidades: suscitar nos seus utentes sentimentos de segurança; compensar as vulnerabilidades económicas dos mesmos; proporcionar-lhes serviços diversificados, mais concretamente ao nível da saúde; facultar condições de acessibilidade e de conforto físico e ainda permitir que as suas famílias os visitem sem interromperem o seu horário laboral. No entanto, apresenta-nos também, um conjunto de limitações e/ou riscos que deveremos ter em conta, como por exemplo: o excessivo fechamento e regulamentação que orienta estas instituições, que decerto modo contribui para a despersonalização dos sujeitos, nomeadamente ao nível da fragilização da sua identidade; as atividades rotineiras e horários rígidos que devassam a intimidade e a privacidade do utente, bem como, o envolvimento das suas famílias na vida dos seus idosos e no complexo residencial.

Nesta ordem de ideias, torna-se importante que a vivência em lar não se traduza numa ameaça à singularidade ou à perda de identidade dos indivíduos. Para Pimentel (2001) a maioria dos lares de idosos não valorizam os desejos, ambições e motivações dos mesmos, cingindo-se simplesmente em dar resposta às necessidades fisiológicas, esquecendo-se das necessidades, sociais, culturais e sexuais. Somente assim minimizamos os sentimentos de vazio e desespero sentidos por quem sai do seu meio habitual, por quem deixa para trás os seus bens, para residir num meio totalmente novo (Guedes, 2012). Meio esse que deve valorizar o "eu" de cada pessoa idosa e não o mortificar. Em 2015 os dados facultados pelo ISSM, IP-RAM, relativamente às respostas sociais dirigidas à população idosa, permite-nos constatar que ao nível das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, a RAM possuía um total de 32 lares de idosos, sendo 4 privados, 22 integrados nas IPSS e 6 oficiais; e um total de 4 residências sendo 3 IPSS e uma entidade privada. Na sua totalidade a RAM possui em 2015, noventa (90) respostas sociais dirigidas à população idosa[6].

[6] Portaria n.º67/2012, de 21 de março; Despacho n.º 7837/2002, de 16 de Abril; Despacho n.º 9400/2001 do SESSS, 4 de Maio de 2001; Despacho do MESS de 03/08/1993; Circular Normativa n.º 3 de 97/05/02 da Ex- Direção Geral da Ação Social; Circular Normativa n,º 7 de 97/08/14 da Ex- Direção Geral da Ação Social

Quadro 2 - Respostas Sociais dirigidas à População Idosa na RAM em 2015

Tipos de Resposta Social	Oficiais	IPSS	ENTIDADES PRIVADAS	TOTAL
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas – Lar	6	19	3	**28**
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas - Residência	-	3	1	**4**
Centro de Dia	3	14	2	**19**
Centros de Convívio	6	19	-	**25**
Centro de Dia/Centro de Convívio	6	8	-	**14**
Total	21	63	8	90

Fonte: IP-RAM, 2015

2.2 Processos de Institucionalização: Causas e Consequências

Analisando a legislação portuguesa (Despacho Normativo 12/98 de 25 de fevereiro) constatamos que um Lar de Idosos ou Estrutura Residencial (denominação alterada pela Portaria 67/2012 de 21 de Março) é um estabelecimento que desenvolve atividades que fomentam o bem-estar formal e social da pessoa idosa.

Esta resposta social deve focar os seus objetivos primordiais na pessoa e no seu bem-estar, adequando o fornecimento de serviços aos problemas biopsicosociais diagnosticados contribuindo assim para o retardamento do processo de envelhecimento.

No que concerne ao seu funcionamento (Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998 (p.767) os lares de idosos devem garantir e proporcionar aos seus clientes, durante toda a sua institucionalização:

- A prestação de todos os cuidados adequados à satisfação das suas necessidades, tendo em vista a manutenção da autonomia e independência;
- Uma alimentação adequada e equilibrada, atendendo, na medida do possível, a hábitos alimentares que correspondam aos gostos pessoais dos idosos, cumprindo sempre as prescrições médicas;

- Uma qualidade de vida que compatibilize a vivência em comum com o respeito pela individualidade e privacidade de cada idoso;
- A realização de atividades de animação sociocultural, recreativa e ocupacional que visam contribuir para um clima de relacionamento saudável entre os idosos e para a manutenção das suas capacidades físicas e psíquicas;
- Um ambiente calmo, confortável e humanizado;
- Os serviços domésticos necessários ao bem-estar do idoso e destinados, nomeadamente, à higiene do ambiente, ao serviço de refeições e ao tratamento de roupas.

De acordo com o mesmo despacho normativo o processo de institucionalização deve fomentar:

- A convivência social, através do relacionamento entre os idosos e destes com os familiares e amigos, com o pessoal do lar e com a própria comunidade, de acordo com os seus interesses;
- A participação dos familiares, ou pessoa responsável pelo internamento, no apoio ao idoso, sempre que possível e desde que este apoio contribua para um maior bem-estar e equilíbrio psicoafectivo do residente;
- A assistência religiosa, sempre que o idoso a solicitar, ou, na incapacidade deste, a pedido dos seus familiares.

Desta forma, fomentará uma participação social cada vez mais ativa, reforçando assim a autoestima, a valorização pessoal e social dos idosos.

Para que estes objetivos sejam alcançados é necessário que o trabalho desenvolvido considere as caraterísticas individuais dos utentes, que respeite o projeto de vida de cada um, bem como, os seus interesses, necessidades e expetativas. Uma vez que são as pessoas significativas, as suas vivências e os diferentes contextos que alimentam as relações afetivas de qualquer pessoa, independentemente da sua idade, (Pául, 2005; Pimentel, 2005; Pimentel, 2009; Cardão, 2009; Vieira, 2014), torna-se fulcral valorizá-las para que o trabalho desenvolvido promova igualdade de oportunidades e a participação ativa.

No que concerne ao ambiente institucional este deverá ser o mais positivo possível para que a pessoa idosa consiga demonstrar e dar a conhecer a sua personalidade (Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998; Cardão, 2009; Silva et. al, 2011).

Parafraseando, os ambientes devem ser mais "confiáveis", ou seja, devem possuir determinadas caraterísticas de modo a que os idosos consigam ter mais privacidade; mais acessibilidade; mais facilidade de circulação pela instituição, favorecendo assim a convivência, interação e comunicação com os outros; mais segurança num ambiente sem riscos de lesões e acidentes; mais proteção, diminuindo a ansiedade e o medo de alguns idosos.

Ao longo da vida o idoso desenvolve um conjunto de relações interpessoais, que no decorrer do processo de envelhecimento vão-se deteriorando devido às fragilidades inerentes a este processo, bem como, as perdas familiares, de companheiros, filhos e amigos que os levam ao isolamento familiar e social, ou seja, a uma maior dependência devido às suas incapacidades. Todo este cenário leva a que o idoso seja internado em lar (Medeiros, 2012) o que provoca, em muitas situações, o receio da forma como será tratado, a perda de liberdade, o que leva a que este processo seja, para muitos, um processo de sofrimento.

Seguindo aquilo que Paúl (2005); Pimentel (2005); Pimentel (2009); Cardão (2009) e Vieira (2014) advogam a mudança definitiva para um lar de idoso e a rutura que a ela está associada, assim como a descontinuidade de experiências, é para alguns idosos um marco traumático da velhice.

Para Ribeiro (2013) a institucionalização da pessoa idosa é uma "colonização da velhice", onde esta constitui como que mais um momento de esquecimento e isolamento, agravado pelo encontro com um ambiente coletivo de regras, onde é ignorado a sua individualidade, a sua "história de vida" (p.33).

Segundo Cardão (2009) o processo de institucionalização possui uma vertente positiva, na medida em que o idoso recebe uma melhor e maior assistência dos recursos dos serviços sociais. Para Giddens (2007) ser institucionalizado pode ser uma oportunidade para o idoso se realizar ou desenvolver um sonho que anseie há muito, isto se estiver num meio propício a isso. No entanto Carneiro (2012, p.25) citando Fontes diz que "os nossos lares têm apenas como critérios de seleção ter mais de 65 anos, amontoando idosos independentes e saudáveis com outros completamente dependentes, muitas vezes com doenças de foro neurológico". Constituindo assim uma vertente negativa que os afeta diretamente.

A institucionalização do idoso para que seja positiva e bem-sucedida, requer que a instituição esteja dotada de um conjunto de condições que permita que a adaptação do idoso seja positiva, para que este encare o novo espaço social como a sua segunda casa.

De modo a evitar sentimentos de inutilidade, desânimo e desagrado perante o processo de institucionalização, a instituição deve preparar as visitas de acolhimento dos utentes de modo a que se sintam em casa, incentivando os familiares a acompanharem o processo de admissão do idoso, salientando a importância da visita a estes indivíduos, principalmente nos primeiros tempos de adaptação a este novo espaço físico, a esta nova realidade. Cabe ainda à instituição, preparar atividades que estimulem o envolvimento dos idosos e das suas famílias, consciencializando-as que embora estejam internados, podem ir às suas habitações sempre que haja condições para tal. No que concerne às regras de funcionamento estas não devem limitar muito o idoso, ou seja, a personalização do seu quarto deve respeitar o seu gosto, interesse e valores, de modo que se identifiquem com o local onde dormirão. Perante o estado de saúde dos idosos, deve existir flexibilidade por parte da instituição, respeitando a vontade do mesmo querer sair e passear um pouco pelos arredores do lar.

Relativamente às relações de intimidade estas devem ser totalmente respeitadas e encaradas como um processo natural do ser humano. Já as relações interpessoais estabelecidas entre os cuidadores e o idoso, devem favorecer a empatia para que o indivíduo sinta que é ouvido, aceite e compreendido. Isto fará com que o idoso se sinta aceite e à vontade para interagir, conviver e falar abertamente de assuntos que o incomodam e angustiam. Aos cuidadores é lhes exigido que se dirijam aos idosos com uma linguagem clara, simples, correta de modo a que todos se sintam inseridos e acarinhados no grupo a que pertencem. Esta postura por parte dos cuidadores/funcionários e direção fará com que os mesmos tenham noção do que querem ou não fazer de forma a gerir o seu tempo na instituição (Pereira, 2012).

Como causa da institucionalização podemos evidenciar vários fatores: a idade, o individualismo, a exclusão social, a falta de políticas de apoio ao idoso, a falta de laços familiares, a solidariedade e solidão sentida por muitos, falta de recursos socioeconómicos e habitacionais, dependência física, cognitiva e motora, insuficiências e perdas de autonomia, para além de outras doenças como o Alzheimer, (Guedes, 2012).

Cada vez mais as pessoas assumem uma opinião negativa acerca dos lares de idosos, na medida em que estes são vistos como locais onde as famílias "depositam" e "entregam" os seus familiares mais velhos, para que os mesmos esperem pela hora da sua morte. Segundo Lopes (2001) são estas instituições formais que dão as respostas sociais adequadas às necessidades dos idosos, quando as suas famílias não podem.

Na perspetiva de Goffman (1961), a institucionalização acarreta consigo algumas consequências que deixam marcas visíveis nos indivíduos. Uma vez que a vivência em lar é controlada e determinada por um conjunto de tarefas; a cultura, os hábitos e a própria identidade dos idosos vai-se "desculturamentando", ou seja, sofre uma mortificação/desvalorização que limita as trocas de saberes com o mundo exterior, bem como, com a sua identidade e segurança social (Idem) o que revela, muitas vezes, a falta de preocupação que existe por parte dos profissionais em saber mais dos gostos, interesses e necessidades dos seus pacientes.

Conclui-se que cabe à família conhecer a instituição, o seu funcionamento, bem como a sua estrutura para decidir se o idoso deve ou não ser institucionalizado, não esquecendo que a família assume cada vez mais um papel determinante no acompanhamento deste internamento. O estar presente em todo este processo, em conjunto com toda a instituição, faz com que o idoso não entenda a institucionalização como o fim da linha.

2.3 Processo de Adaptação

Quando se fala de um processo de institucionalização, importa mencionar e destacar um conjunto de fatores que são essenciais para o seu sucesso, nomeadamente as caraterísticas pessoais, o plano de acolhimento inicial, o clima social, bem como todas as caraterísticas da instituição e dos seus colaboradores (ISS, 2005).

Como já mencionamos anteriormente, a entrada num lar está associada a grandes mudanças que afetam também o plano das relações interpessoais exigindo dos "idosos um esforço de adaptação para a sua reconfiguração identitária e bem-estar social" (Vieira, 2014, p.118), uma vez que este processo, por vezes, está associado a representações negativas o que dificulta a aceitação plena dos idosos.

Pimentel (2001) reforça esta ideia ao salientar que a mudança para um lugar novo, e muitas das vezes, estranho, representa, para muitos o abandono, a morte, a separação, o sofrimento e a sua degradação enquanto ser humano. Por esse motivo, a entrada em lar só deve acontecer se o idoso demonstrar interesse e vontade para tal, o que não acontece na realidade como sabemos, pois, essa decisão é muitas vezes feita sob pressão e por vezes com ameaça por parte dos familiares.

A fase de acolhimento, sendo uma das fases mais importantes para a integração do idoso, pressupõe a existência de um conjunto de recursos humanos para fazer todo o acompanhamento e acolhimento nas mais diversas vertentes, desde a adaptação aos serviços, às relações interpessoais. Para isso torna-se necessário que haja trabalho de equipa que realize um estudo prévio da história de vida, da personalidade, das relações sociais e familiares, dos interesses, gostos, cultura e hábitos, angústias e dificuldades, de forma a conhecer e compreender melhor as atitudes e comportamentos do idoso. Somente assim, este se sentirá mais tranquilo e seguro.

Este trabalho, na perspetiva de Pimentel (2001) é muito importante, pois muitos equipamentos sociais não valorizam os desejos e motivações dos idosos, cingindo-se a satisfazer as suas necessidades fisiológicas, esquecendo-se das necessidades sociais, afetivas e sexuais, ou seja, esquecem-se de encorajar a autonomia, a independência (Cardão, 2009).

Segundo Fernandes (2010) os fatores que contribuem para que o processo de institucionalização seja negativo, e que contribui para a falta de interesse e baixa autoestima, passa essencialmente pela ausência de privacidade, pelo tratamento massificado e igualitário, pela perda de responsabilidades das decisões pessoais, pela desvinculação do núcleo familiar, que em muitos casos é total, e pela ausência de estímulos e atividades que desenvolvam a parte inteletual e física. Este conjunto de fatores contribui para um aumento da desintegração social, acabando muitas vezes, por aumentar a dependência excessiva dos cuidadores na realização e manutenção de atividades e tarefas diárias. Assim pressupõe-se que a instituição deve centrar a sua atuação ou intervenção no idoso, visto que este é o principal agente de todo este processo.

No que concerne à equipa de trabalho esta deve possuir, para além de um conjunto de competências técnicas, uma postura correta, uma capacidade para interagir numa relação que se baseie essencialmente no respeito pelas diferenças dos sujeitos.

Esta atitude de cuidado, de prestação, de disponibilidade, acessibilidade, abertura ao outro, implica que o profissional desenvolva a capacidade de empatia com os utentes, favorecendo todo o seu trabalho enquanto agente social e promotor de mudança.

Deste modo, deve ser feita uma avaliação do idoso (aspetos emocionais, físicos, comportamentais, cognitivos, formativos, etc) para que se elabore um projeto/plano de vida que potencie e trabalhe todas as suas capacidades, potencialidade e até mesmo ligeiras dificuldades. Para tal, a instituição deve estar dotada de recursos humanos e materiais, para que se exerçam diversas atividades que ajudam a construir ou a melhorar o projeto de vida ativa já iniciada (Fernandes, 2010). Para além da importância dos planos individuais, não poderíamos deixar de frisar a importância de envolvermos os idosos nas atividades realizadas dentro e fora da instituição, independentemente das suas limitações físicas.

Sousa (2006) ao debruçar-se sobre esta temática, concluiu que o idoso só se sentirá totalmente integrado e adaptado se as razões que o levaram à institucionalização forem pessoais, ou seja, se o indivíduo concordar livremente com o internamento ou se estiver num estado passivo de demência que facilitará a decisão. Outro fator está relacionado com a opinião que o sujeito tem do lar, ou seja, como o define, se o lar é um bom lugar para residir, se corresponde ou não às suas expetativas, etc. Por fim, outra das razões que podem levar o idoso a sentir-se integrado diz respeito aos princípios e valores que regem a instituição como, por exemplo, a dignidade, autonomia, privacidade, independência, identidade, entre outros aspetos.

Uma vez que cada idoso tem as suas próprias defesas e mecanismos, é importante que a equipa multidisciplinar se preocupe em saber se o utente está ou não satisfeito com os serviços prestados. Caso não se sinta satisfeito, deve haver a capacidade de adaptar e criar mecanismos que lhe proporcionem o bem-estar pretendido.

Sabendo que os lares de idosos existem com a finalidade de dar resposta às necessidades diagnosticadas, elevar o *empowerment* do indivíduo de maneira a que este fique capacitado para desempenhar as suas atividades, torna-se um objetivo primordial para estas entidades sociais atingir esses objetivos.

No que diz respeito às atividades socioeducativas estas são cada vez mais importantes neste meio social. O sentido de responsabilidade em participar nas atividades soci-

oeducativas, promove não só o seu bem-estar social, físico e psicológico, como facilita a sua adaptação ao meio. Segundo Moss e Lemke (1994), todas as atividades deveriam ser planeadas com os idosos, de forma a que sua autoestima, valorização pessoal e gostos fossem respeitados.

2.4 Reconstrução Identitária do Idoso

A entrada do idoso no lar provoca na sua vida um forte impacto, pois representa uma grande mudança, que na maioria das vezes, está associada à separação do meio familiar, a uma rutura de hábitos e estilos de vida, que dão lugar a uma era de adaptação a um novo meio, a um novo ambiente.

Para Neves (2000) o homem é um ser que está constantemente em busca de si mesmo, de seus laços identificadores, ou seja, é um ser que está constantemente à procura da sua integração como sujeito do processo de construção da História. História que funciona como processo constituído por experiências, mesmo que muitas vezes sob a forma de conflitos. Torna-se igualmente importante falar da memória, pois esta é um dos fatores presentes no resgate da história compartilhada, ou seja, é a base da identidade do indivíduo.

Para Dubar (1997) a identidade do indivíduo é entendida como o resultado de uma construção quer individual ou social, que deve estar em constante reestruturação e reelaboração. O mesmo será dizer que a identidade do indivíduo corresponde ao que ele possui de mais precioso na vida.

A sua perda, causará sentimentos de angústia e sofrimento, que na maioria das vezes, são muito difíceis de ultrapassar. Compreender e analisar o mundo construído pelo indivíduo a partir da sua experiência social é a base para também compreender e encarar o fenómeno identitário como um produto resultante da relação estabelecida com os outros, uma vez que é na "compreensão interna das representações cognitivas e afetivas, percetíveis e operacionais, estratégicas e identitárias que reside a chave da construção operatória das identidades" (Dubar, 1997, p.101). Esta compreensão torna-se imprescindível, pois reflete todo o processo e percurso de socialização do indivíduo (Guedes, 2012).

A insegurança sentida pela pessoa idosa em adotar a instituição como uma nova morada causa-lhe momentos de ansiedade, de insegurança, de solidão e de angústia, pois tudo aquilo que conquistou ao longo da sua história de vida, é algo que vai deixar para trás, independentemente de não o querer fazer (Pamplona, 2011).

Baseando-nos em Pimentel (2001), constatamos que a entrada para um lar, acarreta um conjunto de imagens negativas que representam para as pessoas idosas, o abandono, a morte, a separação, o sofrimento, o "fim da linha", levando-os a rejeitarem o processo de institucionalização. Esta fase é descrita por muitos como o último período da sua trajetória enquanto indivíduo ativo e vivo numa sociedade.

Nesta perspetiva, verificamos que o internamento deverá ser efetuado com o consentimento do idoso, (quando o mesmo possui faculdades mentais para tal), tornando-se assim inaceitável que essa decisão seja tomada sob pressão ou ameaça por parte de familiares ou cuidadores. Deste modo, os agentes que dão respostas sociais a esta valência, devem esclarecer os idosos com toda a veracidade, utilizando uma forma simples e clara, tendo como propósito, fornecer informações necessárias sobre a estrutura, funcionamento e quotidiano na instituição.

A fase do acolhimento, ou seja, o acolher e acompanhar o idoso na sua adaptação à instituição é essencial para que o mesmo se integre num meio social totalmente distinto, que acarreta consigo profundas modificações que provocam, em muitos casos, um impacto emocional muito forte, tanto para a pessoa idosa como para a sua família. A instituição deve conhecer o seu utente, e isso implica que tenha capacidade para conhecer e compreender a sua história de vida, a personalidade, o relacionamento que aqueles estabelecem com a comunidade e, essencialmente com a sua família, os seus gostos e hábitos, dificuldades e angústias.

Ao analisar aquilo que Pimentel (2001) estudou sobre a institucionalização da pessoa idosa, constatamos que a maioria dos lares não consideram relevantes para a sua prática profissional, os desejos e as motivações dos utentes. Limitando-se apenas a saciar as necessidades fisiológicas que os idosos apresentam, esquecendo-se da parte afetiva e social que merece também respostas sociais eficientes.

Acerca desta temática, Sousa (2006) acrescenta que os desejos e o direito à autonomia das pessoas idosas, são totalmente desvalorizados pelos cuidadores formais.

O que interessa é assegurar e manter as necessidades físicas da pessoa, assumir a responsabilidade pelo seu bem-estar, gerir sua vida pessoal e rotulá-la como um ser socialmente dependente. Assim, verifica-se que a institucionalização tem um conjunto de riscos e perigos que em muitos casos, podem intervir de forma negativa na vivência do idoso num lar.

A falta de privacidade, o tratamento uniformizado a todos, a perda de responsabilidades sociais e pessoais, as rotinas rígidas, a própria desvinculação do núcleo familiar, da comunidade, dos amigos de uma vida, bem como, a ausência de estimulação intelectual e física, são segundo Fernandes (2000) alguns dos fatores que contribuem para este impacto negativo, que por sua vez contribui para uma baixa autoestima, causando uma regressão e desintegração social/ exclusão social num meio que deveria trabalhar em prol de uma inclusão social favorável a todos. Para isso é necessário que toda a equipa profissional tenha consciência que a individualidade e a identidade dos idosos devem ser respeitadas e valorizadas.

Compete-lhes assim fazer uma análise e avaliação de todos os aspetos pertinentes a conhecer, nomeadamente, os aspetos físicos, emocionais, sociais, comportamentais, cognitivos, formativos, profissionais da pessoa idosa, bem como da sua saúde, para posteriormente elaborar com a equipa multidisciplinar um projeto de vida que estimule as suas capacidades/potencialidade.

Capítulo III. A Liderança nas Organizações

Ao longo das últimas décadas, os estudos sobre liderança têm suscitado curiosidade por parte de muitos investigadores. A tendência não se cinge somente ao nível das organizações empresariais, vindo ao longo dos tempos a ganhar relevância ao nível de outras organizações culturais. Deste modo, o conceito de Liderança tem vindo a (re) conhecer uma ramificação de estilos, com o propósito de potencializar a arte de bem liderar, conduzir ou digirir.

Segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém, e por sua vez, a liderança é o estilo de se exercitar esse mesmo poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de

outras. De forma a complementar este conceito, Chiavenato (2001) diz-nos que em cada departamento de uma empresa é necessário que o administrador conheça a natureza humana dos seus colaboradores e saiba principalmente, conduzi-los para que seja entendido como um líder bem-sucedido.

Para Hunter (2004, p.25) a liderança é definida como "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum". Para o autor, a liderança deve estar ao serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos. Deduz-se que a liderança é uma das principais buscas da sociedade (Neto & Calvosa, 2006), uma vez que está presente em todos os processos existentes desde as mais antigas civilizações humanas. Esta multiplicidade de conceitos em torno desta temática trouxe à luz da realidade organizativa, uma panóplia de saberes ao nível de conteúdo que pretendemos explorar.

3.1 Conceptualização Terminológica de Liderança

A temática da liderança tem assumido nas últimas décadas um grande relevo nos estudos realizados pelos especialistas em comportamento organizacional (Bento & Ribeiro, 2013; Costa, 2000).

Segundo Bento e Ribeiro (2013) a liderança não é "um conceito unívoco e definitivo" (p.11), é sim um conceito polissémico constituído por uma panóplia de definições que abrange, segundo diversas perspetivas, quatro variáveis indispensáveis para definir o seu rigor: processo; influência; contexto de grupo e objetivos comuns.

Na tentativa de esclarecer o conceito de liderança, os investigadores nas suas respetivas áreas de intervenção procuram esclarecer e arquitetar novas ideologias.

Para Chiavenato (2003, p.144) *liderança* é o processo de "influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo". Este autor advoga que a temática da liderança pode ser entendida, segundo quatro perspetivas, que em sua opinião, são de extrema importância: a liderança como um fenómeno de influência; a liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo; a liderança como uma relação funcional entre líder

e subordinados e a liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação. Assim, entendida como um fenómeno de influência a "liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos" (Idem, pp.122-123).

Na liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo a "liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas" (Ibidem). Já entendida como uma relação funcional entre líder e subordinados a "liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo" (Ibidem) e por último a liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, apresenta-a enquanto "processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação" (Ibidem).

Teixeira (2011) concorda com Chiaventato (2003), mas acrescenta que a liderança é o processo de influenciar os outros de modo a que "(...) eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo" (p.163). De facto, a liderança é um processo de influência, mas este não é um processo unidirecional, dado que o líder influencia os liderados, mas por sua vez estes influenciam o comportamento do líder (Rego & Cunha, 2007; Rego, 1997).

De acordo com Fachada (2000) "liderar envolve múltiplas funções, tais como planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar punir, etc" (p.253). A autora acrescenta-nos que, "liderar é essencialmente orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas" (Ibidem). Enquanto processo de influência, torna-se necessário que o líder altere o comportamento das pessoas através dos mecanismos de poder e autoridade. Na perspetiva de Duluc (2001) a liderança é vista como uma habilidade para que o conjunto de ações necessárias ao cumprimento da missão de uma organização sejam implementadas. Kouzes e Posner (2009, pp.360-370) afirmam que:

> A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com o nome da família. Não tem a ver com ser-se diretor geral, presidente, general ou primeiro-ministro. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz.

Bento e Ribeiro (2013) sintetizam o conceito entendendo-o como a capacidade de liderar, ou seja, a capacidade de conduzir os outros a atingirem determinados fins. Para tal, segundo os autores, é importante ter a capacidade de "transmitir cooperação, entusiasmo e confiança que estimulem a iniciativa" (p.13).

A complexidade do conceito leva a uma multiplicidade de definições. No entanto, a maioria dos autores concorda que a liderança é uma componente essencial no desenvolvimento e no sucesso das organizações, ou seja, é uma atividade, observável, descritível e adquirida que contribui para a implementação de uma visão organizacional.

Podemos assim considerar que a liderança "constitui uma das mais importantes chaves para o sucesso das organizações" (Bento & Ribeiro, 2013, p.14), uma vez que se trata da descoberta de um propósito comum numa interação que surge entre motivos e valores (Burns, 1978).

Segundo Bento e Ribeiro (2013) para que a liderança seja eficaz e com ela se alcançe os resultados pretendidos, torna-se necessário, que o líder atue "com sentido de urgência" (Hargreaves & Fink, 2007, p.35) que seja capaz de conhecer, reconhecer, respeitar, cooperar e trabalhar com as caraterísticas individuais dos seus liderados num determinado contexto:

> O líder: os seus valores e suas convicções, a disponibilidade para o grupo, a maneira de comunicar e dar o exemplo, entre outros; b) os liderados: o empenho que colocam no trabalho, as expectativas em relação ao líder, o sentimento de poderem participar nas decisões, a experiência, entre outros, e c) o contexto: o ambiente de trabalho, espírito de equipa, o tipo de organização, os objetivos, entre outros (Bento & Ribeiro, 2013, pp.18-19).

Reforçando o que anteriormente foi proferido, constatamos também que a liderança resulta da transformação do poder em influência, onde esta "não pode fundamentar-se apenas na personalidade de um líder, embora esta seja um elemento importante. O contexto e os seguidores são elementos cujo estudo é fundamental para a compreensão do processo de liderança" (Silva, 2010, p.55).

3.2 Teorias da Liderança

As conceções acerca da temática da liderança tem evoluido ao longo dos tempos, surgindo diversas teorias que "(...) tentam explicar os factores envolvidos quer na emergência da liderança quer na natureza da liderança e nas suas consequências" (Bass, 1990, p.37). Desta forma, passaremos a descrever algumas teorias sobre a liderança que se apresentam por vezes como contraditórias, mas que revelam que o conceito de liderança é um fenómeno repleto de ambiguidade e de complexidade.

3.2.1 Teoria das Relações Humanas

O surgimento da Teoria das Relações Humanas foi um marco histórico na quebra de paradigmas aplicados à gestão e liderança dos indivíduos no interior das organizações, uma vez que estes eram comparados, pela Teoria Clássica Taylorista, a máquinas de elevada produção.

Este paradigma proporcionava resultados produtivos significativos para as organizações, menosprezando a autoestima, a motivação, os direitos e deveres humanísticos dos trabalhadores. Contrapondo esta teoria, a Teoria das Relações Humanas coloca em tese, variáveis psicológicas que influenciam o comportamento e o desempenho dos indivíduos, dando início a uma nova era pautada por conceitos humanísticos, focados no ser humano e no respeito da sua individualidade, e não nas tarefas que desempenha.

Assim reforça-se a importância da integração social, das emoções e perceções de cada ser humano nas organizações. A introdução e valorização deste fator no contexto organizacional trouxeram, segundo Costa (1996), novos técnicos, novos espaços de intervenção e novas áreas de investigação que se preocupam com as necessidades e motivações pessoais de cada indivíduo, bem como, com a liderança aplicada.

3.2.2 Teoria dos Traços da Personalidade do Líder

Durante muitos anos, a liderança foi estudada tendo por base o conjunto de caraterísticas pessoais e inatas do indivíduo. Considerava-se que os traços de personalidade (intelectuais, sociais e físicos) eram aspetos determinantes dos potenciais líderes. Deste modo, surgiu a teoria dos traços de personalidade.

Segundo Chiavenato (1999), referido por Firmino (2009), o líder deve possuir vinte e um traços de personalidade, entre eles: inteligência, comunicabilidade, disponibilidade para ouvir, responsabilidade, flexibilidade, criatividade, maturidade, curiosidade, confiança, perspicácia, visão de futuro, calor humano, otimismo, entusiasmo, habilidades humanas, empatia, mente aberta, espírito empreendedor, tolerância e impulso para a ação.

Sergiovanni (2004) acrescenta que a personalidade dos líderes influencia, direta ou indiretamente, os objetivos e as conceções que definem uma organização.

Na opinião de Bilhim (2008) o critério da personalidade não é suficiente para determinar e identificar os líderes dos não líderes, nem os líderes competentes dos não competentes. Contudo, acredita na existência de alguma confirmação empírica na identificação dos traços de personalidade que se associam ao processo de liderança.

Segundo Stogdhill (1948), citado por Bento (2008), os líderes não se tornam líderes eficazes somente por possuírem um conjunto de traços de personalidade, uma vez que um líder com determinados traços de personalidade pode ser eficaz numa determinada situação e noutra não.

3.2.3 Teoria Comportamental

Para compreender a teoria comportamental, Chiavenato (2003, p. 328) diz-nos que esta, "(...) representa um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa". E acrescenta ainda que "para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas" (Idem, p.329). Subentende-se assim, que um líder é eficaz, não por possuir um conjunto de caraterísticas, mas sim por uma questão comportamental. Segundo Learning (1993) esta teoria oposta à anterior, baseia-se essencialmente, naquilo que os líderes fazem e na relação desse comportamento com a sua eficácia. Salienta que "o comportamento pode ser mudado e podem ser desenvolvidas novas capacidades e hoje em dia a liderança tem muito mais a ver com a forma como indivíduos são capazes de as usar, tirando o maior partido delas" (Idem, p.56).

3.2.4 Teoria Situacional

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional foca-se essencialmente na otimização da relação entre líder e liderado, realçando a necessidade de existir um alinhamento entre a contingência dos colaboradores para o cumprimento das tarefas e a forma de ser, agir e liderar do líder. Os referidos autores acrescentam ainda que a eficácia do trabalho desenvolvido pelos liderados está diretamente relacionada com a capacidade do líder em se adaptar a novas situações, a outros ambientes e recursos, em diagnosticar o grau de maturidade do seu grupo de trabalho, para posteriormente relacioná-lo com tarefas específicas que lhe serão atribuídas.

Esta capacidade de diagnosticar o nível de maturidade do seu grupo acabará por favorecer o seu desempenho enquanto líder, uma vez que através dessa apreciação, moldará, em si, o comportamento de liderança mais adequado a cada situação. Constatamos que na liderança situacional, não existe uma única forma de influenciar os liderados, pois o estilo de liderança adotado pelo líder varia consoante a maturidade, o objetivo e a situação.

3.2.5 Teoria da Liderança Carismática

Na literatura sobre a liderança, Burns (1978) propôs dois modelos importantes que complementam a teoria da liderança carismática: a liderança transacional e a liderança transformacional. Segundo Bilhim (2008), os diversos estudos, revelam preocupação apenas no que diz respeito à identificação dos comportamentos que distinguem o líder carismático do líder não carismático.

Contudo, demonstraram a existência de dois tipos de líder: O líder transacional, que orienta, motiva, clarifica o papel e as exigências das tarefas, guiando assim os seus colaboradores às metas previamente estabelecidas, ou seja, ao sucesso; e o líder transformacional que aumenta a moral e motivação dos seus colaboradores.

Day et al (2000) citados por Santos (2007, p.30) acrescentam que o líder transacional tem como finalidade "focalizar-se nos objetivos da organização e ajudar a sua comunidade a reconhecer o que é necessário fazer para os atingir". Deste modo, o líder

transformacional é aquele que origina mudança, transforma as atitudes e crenças dos seus colaboradores tornando-os conscientes das suas necessidades (Bass, 1985).

Cunha et al (2007) salientam que os líderes autênticos, reúnem caraterísticas inerentes à liderança transformacional. Em sua opinião aquilo que distingue os líderes autênticos dos transformacionais é a "capacidade para atuarem de acordo com valores e convicções pessoais profundas, para construírem a credibilidade e conquistarem o respeito e a confiança dos seus colaboradores" (p.312).

3.3 Estilos de Liderança

Analisando as mais diversas organizações, encontramos sempre a figura de um líder, ao qual se associa um estilo de liderança, que pode ser entendido como o nível de intervenção/ influência que o mesmo provoca no trabalho de terceiros. Apesar da extensa literatura, relativamente às teorias e estilos de liderança, verifica-se que não existe um consenso sobre qual o estilo de liderança a implementar nas organizações atuais.

Contudo, é sabido que quando se aborda os estilos de liderança, o foco é essencialmente; aprofundar a dimensão do impacto que cada estilo de liderança provoca/ gera nos liderados e que resultados aspiram alcançar. Deste modo, passamos a apresentar as teorias sobre liderança e os estilos que comumente são adotados pelos líderes nas organizações.

3.3.1 Estilos Clássicos de Liderança

Muitos são os autores que ao longo dos tempos têm estudado os estilos de liderança. Para Chiavenato (2005) os estilos de liderança correspondem a um "(...) padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder" (p.186).

Recorrendo a Bento e Ribeiro (2013) constatamos que "atualmente, existe um consenso entre os investigadores quando se afirma que o sucesso do líder não depende, unicamente, de uma única característica pessoal ou de um determinado estilo de ação" (p. 16). Ao consultar as teorias existentes relativamente aos estilos de liderança verificamos

que estas "(...) estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados" (Chiavenato, 2003, p.124).

Assim compreender os estilos de liderança é o mesmo que compreender aquilo que o líder faz, ou seja, o comportamento que adota para liderar numa determinada situação.

Segundo Chiavenato (2005) existem três formas de liderança que se desenvolvem mediante quatro estádios, e que passamos a apresentar no Quadro 3.

Quadro 3 - Os Estilos de Liderança na ótica de Chiavenato

Atitudes	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Quem decide e fixa as diretrizes é somente o líder.	O grupo tem total liberdade para a tomada de decisões.	As diretrizes são decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina todas as providências necessárias para a execução das tarefas do grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo quando solicitado.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento do líder.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a executar e o parceiro de trabalho.	A decisão das tarefas fica por conta do grupo. Não existe participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros.
Participação do líder	O líder é dominador dos elogios e das críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma avaliação do curso das coisas. Apenas faz comentários quando lhe é perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com factos, os elogios e as críticas.

Fonte: Chiavenato, 2005, p.187 (Adaptado)

Em conformidade com o Quadro 3, no que diz respeito à liderança autoritária "o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo". Por sua vez, na liderança liberal "o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum", ou seja, o líder apenas intervém quando é solicitado. O mesmo não

acontece na liderança democrática, uma vez que "o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas" (Chiavenato, 2003, pp. 124-125).

Baseando-se na teoria de Kurt Lewin, Bento e Ribeiro (2013) os autores abordam os três estilos de liderança anteriormente mencionados. No que concerne ao estilo autoritário advogam que o líder autocrático é quem "fixa as diretrizes e determina os métodos para a realização das tarefas sem recorrer à participação do grupo. É um líder dominador e castrador" (p.17). Revez (2004) acrescenta que o líder neste estilo é quem determina a política a seguir, assim como "toda a dinâmica do grupo é estruturada a partir da sua ação (...) é ele que fixa os objetivos e decide os recursos a aplicar, institui as normas, exercendo pessoalmente um controlo sobre a realização das atividades" (p.130).

Por conseguinte, o estilo democrático no seguimento dos trabalhos de Lewin, diz respeito à participação de todos os liderados em todas as etapas do processo de funcionamento da organização. Parafraseando Bento e Ribeiro (2013) destacam que neste estilo de liderança a opinião e a criatividade de cada liderado são respeitadas e incluídas nas tomadas de decisões. "O líder democrático fomenta a partilha e o trabalho em equipa. Assiste, estimula e participa no trabalho com todos os elementos do grupo" (p.17). O estilo Liberal ou *Laissez Fair* é definido na teoria dos autores como o estilo de liderança onde não existem regras a cumprir, onde os liderados "têm liberdade para tomar decisões, distribuir tarefas, quase sem consultar o líder. Quem decide o que fazer, como fazer e quando fazer é o grupo" (Bento & Ribeiro, 2013, p.17). Este estilo torna-se "(...) desmotivador e gerador de desapego à organização" (Ibidem).

Bento e Ribeiro (2013) reforçam que em cada contexto ou situação "(...) cabe a cada líder escolher o tipo de liderança que mais se adequa às suas próprias características e aos ideais das organizações onde está inserido" (p.18), reforçando que um líder eficaz é aquele que tem a capacidade de adotar um determinado estilo num contexto e alterá-lo a qualquer momento, adequando-o à respetiva situação. Para Fraga (2014, p.156) "a eficácia de um estilo depende pontualmente da tarefa, da pessoa e da situação em causa. Todos os estilos de liderança são eficazes em circunstâncias específicas". Já para Chiavenato (2003) a chave essencial para uma boa liderança consiste em saber "quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades" (p.125).

Na perspetiva de Fraga (2013), os conjuntos de estilos de liderança que geralmente são utilizados pelos líderes condicionam a forma como este é percecionado pela sua equipa, enquanto líder. Na maioria das situações, adotam-se, sobretudo estilos que parecem surgir de uma forma natural e espontânea, facto que se prende fundamentalmente com as competências e motivos de cada pessoa.

3.3.2 Os Seis Estilos de Liderança de Goleman

Pressupõe-se que falar em estilos de liderança é o mesmo que falar em padrões de comportamentos que são adotados pelo líder em inúmeras situações e que norteiam a forma como esses são compreendidos pela equipa de trabalho.

Goleman (2015) de forma a desmistificar este processo, categoriza-o em seis estilos de liderança: quatro ressonantes (estilos de liderança que levam a um maior desempenho) e dois dissonantes (estilos de liderança que são utilizados em situações que requerem um maior cuidado). Os estilos ressonantes, dizem respeito ao estilo autoritário ou visionário, *coaching* ou conselheiro, afiliativo ou relacional e democrático. Por sua vez no estilo dissonante, encontramos o estilo *pacesetting* ou pressionador e o dominante ou coercivo.

Seguidamente, iremos descrever o efeito que cada estilo de liderança provoca no clima organizacional, bem como, em que situação é que cada um deve ser aplicado.

Estilo Autoritário – tem como objetivo encaminhar as pessoas para as suas visões e sonhos, uma vez que possui a capacidade de identificar e criar oportunidades para os envolvidos. Tendo um efeito fortemente positivo, consegue que os liderados se sintam mais motivados, encorajados, determinados para encararem com otimismo as possibilidades de crescimento e de mudança, que os conduzirão aos resultados pretendidos. "O líder autoritário é um visionário; motiva as pessoas ao mostrar-lhe claramente de que modo o seu trabalho se insere na visão global da empresa" (Goleman, 2015, pp.48-49). Deste modo persuade os seus colaboradores, transmitindo que a aplicação da sua visão poderá levá-los aos resultados esperados. Goleman (2015) considera que este estilo é o mais positivo e eficaz, uma vez que os líderes autoritários inspiram e relembram ao grupo, os objetivos e as ações do seu trabalho.

Estilo *Coaching* – Embora seja o estilo de liderança menos utilizado, tem como objetivo ajudar os liderados a identificarem os seus desejos, relacionando-os com os objetivos da organização. O mesmo será dizer que é um estilo de liderança que os encoraja a desenvolverem e a idealizarem um plano de trabalho para que os objetivos iniciais sejam alcançados. Tem um efeito positivo no desempenho das capacidades em longo prazo, uma vez que é utilizado quando é necessário ajudar um liderado a ser mais eficiente na sua função. Deste modo, os líderes *coaching* costumam delegar e "estimulam os seus colaboradores a vencer desafios, mesmo que isso signifique que as tarefas não sejam executadas com rapidez" (Idem, p.52). A capacidade do líder em dialogar com a sua equipa é fundamental para que os mesmos ajam com mais responsabilidade e comprometimento na realização de tarefas. O Estilo Coaching é mais adequado quando queremos que os liderados reconheçam a diferença entre o seu nível de rendimento atual e aquele que gostariam de ter. Por sua vez, é menos adequado quando os liderados necessitam de contínuas orientações e feedbacks.

Estilo Afiliativo – com este estilo de liderança, o líder pretende criar uma maior harmonia de modo a melhorar o relacionamento entre todos os envolvidos, especialmente em períodos mais difíceis, uma vez que para o mesmo "as pessoas são a prioridade" (Goleman, 2015, p.55). Ao preservar o bem-estar e a criação de um ambiente harmonioso, o líder evita situações de conflito, dispensando uma parte do seu tempo na construção de relações interpessoais positivas e harmoniosas. Adotando este estilo de liderança, o líder "valoriza mais os indivíduos e as suas emoções do que as tarefas e os objetivos" (Ibidem). Tem um efeito positivo quando se conjuga ao estilo autoritário, democrático e *coaching* para ajudar alguém a nível pessoal. Contudo é menos adequado quando o rendimento dos liderados é inadequado, exigindo que o líder, atribua um feedback menos positivo de forma a os alertar para a necessidade de melhorar o seu percurso.

Estilo Democrático – pelo facto de valorizar o contributo de cada membro da equipa, o líder constrói com o grupo uma relação de confiança, compromisso e respeito. "Ao permitir que os trabalhadores se pronunciem sobre as decisões que influenciam as metas e o modo como executam o seu trabalho, os líderes democráticos percebem o que devem fazer para manter o moral elevado" (Idem, p.61). Assim, este estilo de liderança tem um efeito positivo no grupo e é utilizado quando o intuito do líder é conseguir uma maior adesão ou consenso dos liderados.

Estilo *Pacesetting* – como o próprio nome indica, o líder utiliza este estilo de liderança quando pretende "pressionar" a sua equipa, para que a mesma produza resultados de elevada qualidade. "O líder estabelece padrões de desempenho extraordinariamente elevados, e dá ele próprio o exemplo. É obsessivo no aumento da qualidade e velocidade do trabalho, e pede o mesmo a todos os que o rodeiam" (Idem, p.63). Aqueles que não são capazes de fazê-lo são automaticamente substituídos. Este estilo de liderança tem um efeito negativo, uma vez que destrói o clima organizacional.

Estilo Dominante – é utilizado quando se pretende "acalmar os medos e anseios do grupo, dando-lhes diretivas claras em situações de maior emergência" (Idem, p.76). Deve ser utilizado com precaução, uma vez que este estilo de liderança pode "eliminar os maus hábitos existentes e obrigar as pessoas a aprender novas formas de trabalhar (...) e pode ainda ser bem-sucedido na gestão de trabalhadores com quem todos os estilos tenham já falhado" (Idem, p.69).

Segundo Goleman (2015), um bom líder é aquele que domina um ou mais estilos de liderança, e muda de um para outro consoante a situação e a circunstância.

Os líderes que têm sabido utilizar quatro ou mais - em especial o autoritário, democrático, o afiliativo e o coaching – têm obtido o melhor clima organizacional e desempenho. Além disso, os líderes mais eficientes são flexíveis na alternância de estilos, sempre que se afigura necessário (Idem, p.69).

O segredo para este feito passa por reforçar as competências de inteligência emocional que estão subjacentes a cada um dos estilos de liderança.

Assim, a forma como os líderes gerem as suas emoções e como conduzem o seu grupo a atingir os objetivos, depende essencialmente da inteligência emocional que possuem. Um líder com inteligência emocional cativa as pessoas ao seu redor, fazendo com que as mesmas se sintam apoiadas, compreendidas, que exponham as suas ideias umas com as outras, que colaborem nas decisões importantes para o grupo, que trabalhem para o mesmo fim. Por sua vez, se o líder não possui esta capacidade, não é capaz de liderar, mas sim de gerir, e as pessoas seguem as suas rotinas, fazendo apenas o essencial, em vez de evoluirem.

Na opinião de Bilhim (2008), existem dois extremos nos estilos de liderança. No primeiro o líder partilha o seu poder de decisão com os liderados, permitindo assim que

cada um assuma uma posição importante na organização, ou seja, que cada um ganhe voz ativa. No segundo extremo Bilhim (2008), considera que quem toma as decisões necessárias para o bom funcionamento da organização é o líder, pois os liderados apenas as cumprem.

Por sua vez Quinn, citado por Bilhim (2008), afirma que os líderes adotam quatro papéis essenciais para o funcionamento de uma organização, sendo eles o "visionário preocupado com a inovação; motivador ligado aos membros da equipa de trabalho; analisador concentrado na eficiência e supervisor preocupado com a performance" (p.359). Deste modo, o estilo de liderança visionário está mais voltado para o futuro; o motivador mais centrado nos valores da organização; o analisador na avaliação dos resultados dos projetos, integrando diferentes perspetivas e necessidades e o supervisor, essencialmente centrado nos resultados alcançados (Bilhim, 2008).

3.3.3 Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire

O primeiro investigador a estudar os estilos de liderança *Transformacional* e *Transacional* foi Bruns em 1978. O autor ao longo dos seus estudos, ressalva que estes dois estilos de liderança se interligam nas questões de "relações" e de "poder" (Bento, 2008). Contrasta ainda a liderança transformacional com a transacional, citando que na liderança transacional o líder sustenta "o seu poder na autoridade que lhe advém da posição hierárquica, assim como no respeito pelas regras e tradição" (Rego, 1997, p.392). Por sua vez, na liderança transformacional, o líder baseia o seu processo de influência "nos apelos inspiracionais" que recebe de terceiros (Ibidem).

Bass (1988), outro fundador destes dois estilos de liderança, atribui uma denominação mais pormenorizada, independentemente de considerá-los processos totalmente distintos, mas complementares. Acrescenta que o líder para se tornar mais eficaz "pode usar os dois tipos de poder em diferentes momentos e diferentes situações" (citado por Rego, 1997, p.395).

Segundo Bento (2008) na liderança Transformacional, o líder inspira e motiva os seus liderados a melhorarem o seu percurso e desempenho, o mesmo será dizer que na opinião do autor, entre o líder e o liderado existe um efeito de transformação. Já na lide-

rança transacional, se verifica que o líder atribui recompensas ou punições aos seus liderados pelo desempenho e obediências, dando lugar a uma fase de transação entre ambos.

Baseando-nos na visão de Castanheira e Costa (2007), verificamos que a liderança Transformacional "caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal, na medida em que o líder (...) motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes, de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideias" (p.143).

Avolio Bass e Jung (1999) de forma a identificar os componentes da liderança transformacional, utilizaram o *Multifactor Leadership Qestionnaire* (MLQ 5X). Constataram que existem quatro componentes, nomeadamente a componente carismática, relacionada com o desenvolvimento de uma visão e indução do respeito, da confiança e do orgulho; a componente inspiracional, virada para a parte motivacional, de modelagem de comportamentos com o propósito de se atingir metas e objetivos previamente estabelecidos; a componente de respeito pelos subordinados, no sentido de lhes prestar atenção, e finalmente, a componente de estimulação intelectual que estimula os subordinados a encararem novas metas e métodos de trabalho como um desafio que os levará a atingir os objetivos delineados.

O líder transformacional é proativo e respeitado pelos seus seguidores, uma vez que inspira confiança, desafia-os a superarem os seus limites e a procurarem soluções criativas e estimulantes para a resolução dos seus problemas. O mesmo será dizer, que o líder transformacional é visto como um exemplo a seguir por prestar atenção às necessidades dos seus seguidores. Em suma, o líder transformacional é visto como um gestor, alguém que define a realidade organizacional através de uma visão que reflete a forma como interpreta a missão e os valores nos quais a ação organizacional se deverá basear.

No que concerne à liderança Transacional esta se baseia essencialmente, numa dicotomia entre o líder e o liderado, onde o líder é visto como alguém superior e o liderado como alguém dependente que por razões de interesse pessoal, concorda e obedece ao líder. Podemos dizer que esta "obediência" advém numa perspetiva de conformidade, de recompensas, de elogios que são atribuídos pelo líder, do que, de criatividade face aos desafios e metas impostas pela organização. Constatamos que o líder premeia o liderado quando executa com êxito as suas funções e atinge as metas estabelecidas, mas, por outro lado, sanciona-o se o seu desempenho foi inadequado. As componentes que compõem

este estilo de liderança são a recompensa contingencial e a gestão por exceção ativa (Bass *et al.*, 2003; Avolio *et al.*, 1999; Antonakis *et al.*, 2003).

No que diz respeito à recompensa contingencial, verificamos que a mesma está positivamente relacionada com o compromisso, satisfação e eficácia do desempenho dos liderados (Bass *et al.*, 2003; Avolio *et al.*, 1999; Castanheira & Costa, 2007). Cabe ao líder esclarecer todos os requisitos que são esperados dos liderados, apresentar todas as recompensas que podem receber, caso correspondam às expetativas previstas pela organização. A gestão por exceção ativa requer uma supervisão mais rigorosa e constante dos erros e desvios das regras, de modo que, imediatamente após a sua ocorrência, seja exercida uma ação corretiva (Bass *et al.*, 2003; Avolio *et al.*, 1999; Castanheira & Costa, 2007). Ao líder cabe a ardua tarefa de lidar e detetar erros, falhas e reclamações. Ao ser responsável por definir os objetivos, as normas, e principalmente, por incutir nos liderados a importância do cumprimento das mesmas, é o responsável por distinguir aquilo que constitui um desempenho ineficaz, atribuindo punições aos seus liderados, por não estarem em conformidade com os padrões esperados.

Finalmente, abordando o estilo de liderança *Laissez-Faire*, constatamos que neste estilo "o líder não exibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade" (Antonakis *et al.*, 2003, cit. por Castanheira & Costa, 2007, p. 144). Assim sendo, podemos afirmar que existe uma ausência de liderança por parte do líder, uma vez que este não se envolve nos assuntos e problemas dos liderados. Estes líderes, ao contrário dos outros aqui apresentados, não especificam acordos, não esclarecem expetativas, nem muito menos, definem metas e normas a serem cumpridas (Bass *et al.*, 2003; Avolio *et al.*, 1999).

3.4 Liderança e Gestão

Ao analisarmos estes dois conceitos utilizados na gíria organizacional, constatamos que são significativamente distintos.

Segundo alguns investigadores dedicados a esta temática, o conceito de liderança e gestão são diferenciáveis. Bento (2008, p.37) relativamente à liderança, salienta que a mesma "é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional, pessoal, original, proactiva, assente em valores". Enquanto que a gestão é "mais racional, "fri-

a", calculista, eficiente, procedimental, imitadora, reativa" (Ibidem). Em suma, a liderança e a gestão têm duas funções diferentes e envolvem procedimentos únicos no interior de uma organização. Assim, a liderança diz respeito à capacidade de influenciar, guiar, orientar, enquanto que a gestão está mais direcionada em provar, realizar, assumir responsabilidade, comandar de forma a alcançar resultados (Rego & Cunha, 2007).

Contudo, Fullan (2003) diz que os dois conceitos acabam por se sobrepor, dado que têm qualidades essenciais para uma liderança consistente e eficaz. No entanto, o autor não deixa de frisar que a liderança ao ser utilizada para solucionar/resolver problemas que não têm respostas fáceis, se apresenta como uma grande diferença relativamente à gestão. Segundo Rodriguez (2005), a gestão é entendida como uma estratégia utilizada no interior das organizações, de forma a aglutinar, conjugar e coordenar as tarefas para que os resultados esperados sejam alcançados. Relativamente a esta temática, Duluc (2001, p.66) salienta que:

> Os antigos papéis do gestor (tais como gerir, controlar, transmitir as directivas, de finir funções, propor fórmulas de organização ou animar os seus colaboradores) são decerto ainda necessários, mas são agora insuficientes. As empresas exigem que os seus gestores evoluam para novos papéis (como estimular e coordenar, acompanhar o desenvolvimento das competências dos colaboradores, confiar missões, fazer emergir as ideias do grupo e melhorar as performances transversais). Esses novos papéis caracterizam mais funções de líder que funções de gestor.

Acrescenta que a gestão tradicional está a ser substituída pela era da liderança, que se baseia na vontade de fazer. A gestão é compreendida segunda uma visão top down e incide unicamente sobre os colaboradores. O exercício da liderança não tem esse limite. Exerce-se mesmo fora de responsabilidades hierárquicas e diz respeito a todas as relações: para com os colaboradores, os colegas, a hierarquia, os clientes e outros (Duluc, 2001).

A gestão ao assumir uma posição mais burocrática, é segundo a opinião de Fachada (2014) o ato que controla todos os recursos necessários e existentes para alcançar resultados. A autora defende que enquanto o gestor se foca nos resultados, o líder "tem como preocupação predominante desenvolver, motivar, e conseguir o empenho das pessoas, comprometendo-as com a missão, a visão e os objetivos da organização" (Idem, p.13).

Já Barracho (2012) advoga que os gestores se focam no domínio da lei, enquanto que os líderes se preocupam em desenvolver e promover o desenvolvimento dos indiví-

duos. O mesmo será dizer que se preocupam mais em inovar do que apenas controlar os seus trabalhadores, que obedecem (ou não) ao poder e à autoridade formal instituída.

Importa ainda referir a ótica de Chiavenato (2004) no que diz respeito a estes dois conceitos.

Quadro 4 – Diferenciação entre Líder e Gestor

O Gestor	O Líder
Administrar	Inovar
É uma cópia	É o original
Mantém o trabalho elaborado	Desenvolve o trabalho
Concentra-se no sistema e na estrutura	Concentra-se na pessoa
Pergunta como e quando fazer/agir	Pergunta o que e o porquê de fazer
Está fixado nos resultados	Está direcionado para o horizonte

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2004, p.358).

De forma similar, Bento e Ribeiro (2013) citam que o "gestor é o indivíduo que desenvolve planos estratégicos e operacionais que julga serem os mais eficazes para atingir os objetivos" (p. 19) num entendimento de "implementar e coordenar a execução desses planos" (Ibidem). Assim sendo, compete ao indivíduo que ocupa o cargo de direção, desenvolver tarefas relacionadas com a gestão e liderança. Para Silva (2013) o maior desafio consiste em combinar ambas as práticas de forma equilibrada e a promover uma mudança profunda na cultura organizacional. Para o autor é responsabilidade do indivíduo que exerce o cargo de diretor, procurar "gerir os problemas e nortear-se por valores individuais e coletivos, desempenhando um papel fundamental na coesão da equipa" (p. 409).

3.4.1 O Papel da Liderança na Gestão de Equipas

Para que haja uma boa liderança é necessário, para além de uma boa equipa de trabalho, um líder que saiba colocar os objetivos da organização em evidência, que saiba infundir ideias e valores e que ainda, lidere dando o exemplo (McNeil & Clemmer, 1988).

Segundo McNeil e Clemmer (1988), liderar uma equipa exige o domínio de um conjunto de capacidades por parte do líder, nomeadamente: "visão, valores, integridade, capacidade de liderança pessoal e formativa" (p.218). Os autores referidos acrescentam ainda que, para que os líderes consigam obter um apoio dos seus membros é necessário criar uma esfera de confiança e credibilidade. Somente assim, os seus membros conseguirão resolver problemas, adotar o comportamento do líder em diversas situações e ainda, desenvolver "o seu próprio potencial para liderar outras equipas" (Idem, p.225).

Rodriguez (2005), diz-nos que o líder deve escolher a sua equipa de trabalho, tendo em conta os valores, as ideias, a criatividade e a garra que cada um deposita na concretização de tarefas. Contudo, acrescenta que o líder deve ter noção de que o poder ao ser partilhado por todos os membros da equipa é muito mais útil, do que quando é exclusivo. Este facto cria um ambiente organizacional favorável a todos, onde as ideias, as opiniões, a energia e o entusiasmo circulam livremente, fazendo com que os indivíduos se sintam parte integrante da equipa de trabalho.

Segundo Jardim e Pereira (2006), a chave para o sucesso organizacional depende essencialmente da influência que o líder exerce nos seus liderados, ou seja, da sua capacidade de liderar, influenciar e motivar. Duluc (2001), relativamente a este ponto, acrescenta que um bom líder é aquele que tem a capacidade de "estimular e coordenar, treinar e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores" (p.180), fazendo-os tomar decisões, confiar missões de modo a que todo o trabalho desenvolvido seja produtivo e satisfatório para todos. Assim, a qualidade fundamental para se ser bem-sucedido em cargos de liderança, é na perspetiva de Maxwell (2008), a capacidade de desenvolver relacionamentos interpessoais no interior de uma equipa de trabalho. O autor realça que o facto de existirem bons relacionamentos no trabalho em equipa, é a chave fundamental para a autorrealização.

Cunha et al (2007) defendem que a criação de equipas positivas e bem sucedidas, resulta em grande parte, do trabalho desenvolvido pelos líderes. O autor compara o trabalho de um líder ao trabalho de um jardineiro, uma vez que "ele não causa o crescimento das plantas, mas cria condições para que elas se desenvolvam" (pp.275-276).

Subentende-se que o trabalho do líder é essencialmente preparar o palco para que os seus colaboradores possam assumir o papel principal, pois a chave do sucesso de uma organização passa essencialmente por ter uma equipa unida e organizada que trabalha em prol de um objetivo em comum (Grellier, 2006). Desta forma, o líder deve ser capaz de se distanciar do grupo, de modo a partilhar com os seus membros, a responsabilidade dos resultados obtidos, ou seja, a tomada de decisão[7] independetemende de ser tomada pelo líder, deve incutir os liderados nesse processo. Somente assim o sentido de cooperação e colaboração ultrapassam as fronteiras da equipa. (Duluc, 2001).

3.4.2 A Inteligência Emocional e Liderança

A liderança e a sua participação eficaz no contexto organizacional dependem unicamente da forma como o grupo e o líder convivem com as diferenças interpessoais.

Para Goleman (2001) a "inteligência emocional é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos" (p.337). Já para Robbins (2011) a inteligência emocional diz respeito à capacidade de se ser autoconsciente, ou seja, reconhecer as suas próprias emoções; detetar e compreender as emoções dos outros e ainda, administrar as informações por elas transmitidas. Segundo Rego e Cunha, (2007), a teoria da Inteligência Emocional vem elucidar-nos para o facto de que as pessoas podem "(...) de uma forma consciente, lidar com as suas emoções e as das outras pessoas, e geri-las de um modo funcional, quer em termos pessoais quer organizacionais" (p.191).

O saber lidar e aceitar as diferentes formas de pensar, sentir e agir, é na opinião de Sousa (2000) a maior capacidade de adaptação ao meio organizacional. O líder ao estabelecer um contato com o "meio" altera as suas estruturas cognitivas, o que faz com que o mesmo possa ser influenciado pelo grupo. Na perspetiva de Goleman et al. (2011) existem dois elementos fulcrais para que se exerça uma liderança emocionalmente inteligente,

[7] Consultar apêndice 1 – A importância da Liderança na Tomada de Decisão

sendo eles: a empatia e a capacidade de revelação dos assuntos de forma a obter a aprovação dos seus liderados. Passamos a apresentar algumas das medidas que podem ser usadas para desenvolver e melhorar a inteligência emocional dos indivíduos. Segundo George (2000), citado por Cunha et al. (2007, p.186) essas medidas são: tomar consciência das próprias emoções, bem como das emoções do grupo; tomar a decisão mais acertada, baseando-se sempre nas emoções diagnosticadas; constatar as causas das emoções, geri-las e aprender a desenvolver sentimentos de empatia. Constatamos assim, que os indivíduos emocionalmente inteligentes utilizam a razão, para "(...) compreender as emoções (as próprias e as dos outros)" e recorrem a elas para "conciliar o envolvente e tomar decisões mais racionais" (Rego & Cunha, 2007, p.191). Na opinião de Caruso e Salovey (2007) o líder só fará bom uso da sua inteligência emocional quando tiver a capacidade de identificar os sentimentos de todos os envolvidos (participantes e até mesmo do próprio) e de utilizar esses sentimentos para organizar todo o pensamento e raciocínio de forma a compreender como os sentimentos condicionam o desenvolvimento dos acontecimentos e como a sua administração proporciona uma maior abertura às decisões e atitudes dos outros. Jardim e Pereira (2006) basearam-se no modelo proposto por Goleman relativamente à Liderança e concluíram que existem alguns elementos importantes a ter em conta quando abordamos a temática da Inteligência Emocional (IE). Deste modo, para além das competências técnicas e cognitivas, os autores evidenciam a importância da autoconsciência, da autogestão, da consciência social e da competência social, que funcionam como grandes componentes da IE.

Seguidamente apresentamos o Quadro 5 que descreve todas as competências que fazem parte da IE.

Quadro 5 – Inteligência Emocional e suas Competências

Componentes	Competências Específicas	Definição
Autoconsciência	Autoconsciência Emocional	Compreender e reconhecer os seus estados de espírito e emoções, bem como, os seus efeitos nas relações interpessoais e no seu desempenho.
	Auto-avaliação	Avaliar os próprios recursos, forças e fraquezas.
	Autoconfiança	Sentido das suas capacidades e do valor que as mesmas têm no seu desempenho.
Autogestão	Autocontrolo	Manter os impulsos e as emoções controladas.
	Inspirar Confiança	Autenticidade, Honestidade, Integridade.
	Conscienciosidade	Capacidade para gerir os seus próprios impulsos de forma responsável.
	Adaptabilidade	Flexibilidade e abertura para novas ideias e abordagens.
	Orientação para o êxito	Otimismo, necessidade de autoaperfeiçoamento e de um padrão interno de excelência.
	Iniciativa	Aproveitar as oportunidades que surgem.
Consciência social	Empatia	Perceção dos sentimentos dos outros, interesse ativo pelas suas preocupações, sensibilidade às suas especificidades.
	Consciência Organizacional.	Capacidade para compreender a realidade organizacional, de modo a construir redes de decisão.
	Orientação para o serviço	Capacidade para antecipar as necessidades dos clientes, de modo a satisfazê-las.
	Criar laços	Proficiência na manutenção das relações interpessoais.

Fonte: Adaptado de (Rego & Cunha, 2007, p.192).

Desmistificando a temática da IE, verificamos que a mesma é constituída por quatro grandes componentes, como podemos visualizar no quadro acima. Componentes essas que incrementam um conjunto de competências sociais importantes para o desenvolvimento de competências emocionais diversificadas por parte do líder que "poderá conjugá-las para poder usar os diferentes estilos consoante as situações. No caso de não deter determinadas competências, deve rodear-se das pessoas que as possuam" (Rego & Cunha, 2007, p.194).

Há quem defenda que os líderes emocionalmente inteligentes estão dotados de capacidades para exercer "efeitos transformacionais nos seus colaboradores: inspirando-os, motivando-os, entusiasmando-os, galvanizando-os, induzindo-os a, ultrapassarem-se a si próprios e a contribuírem para elevados desempenhos organizacionais" (Ibidem). É neste sentido que a ação de liderar deve acolher e transparecer conhecimentos dos princípios da condição humana.

3.5 Liderança nas Organizações

Segundo Bergamini (1994), a liderança organizacional é a capacidade de influenciar o grupo para realização e concretização de metas e objetivos. Na perspetiva do autor, o líder deve, no seu relacionamento com os outros, estabelecer uma base sólida de influência mútua, de modo a que o processo de aprendizagem passe a ter um caráter inspirador e motivador tanto para os líderes como para os liderados. Após este processo, a liderança começa a ser aceite e impulsionada pelo grupo, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com sucesso, independentemente dos diversos desafios encontrados. Nesta ótica, o líder orienta e conduz o grupo, preocupando-se, sobretudo com o seu desenvolvimento, com a autoestima e realização pessoal de cada indivíduo, para posteriormente escolher os melhores caminhos que os conduzirão ao bem-estar pessoal e organizacional.

No que concerne ao desenvolvimento de competências de liderança no interior das organizações, a mesma tem vindo a ganhar realce à medida que se percebe que a liderança não se cinge apenas ao poder. O líder aprende com os liderados e essa aprendizagem contínua e mútua promove um desenvolvimento de habilidades e atitudes importantes para o bom funcionamento da organização (Fleury, 1995).

3.5.1 Organização Social

No sentido de definirmos os conceitos operatórios que se utilizarão ao longo deste estudo, optámos por definir os termos *instituição* e *organização*. Assim a pesquisa efetuada sobre *Instituição*[8] no dicionário Priberam, diz-nos que a mesma surge associada à palavra *Organização*. Partimos então do pressuposto de que as instituições são organizações ou mecanismos sociais que controlam o funcionamento da sociedade e, por conseguinte, dos indivíduos. Deste modo, torna-se necessário estudar as organizações, uma vez que estas são comunidades que integram uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, um conjunto de sistemas de comunicação, de escalas de autoridade, de afiliação e de coordenação (Chiavenato, 2004).

[8] Priberam, 2008-2013 http://www.priberam.pt/dlpo/institui%C3%A7%C3%A3o, consultado a 16 de Janeiro de 2016.

Bertrand (1988), citado por Vicente (2004), define organização como um:

> (...) sistema situado num meio que compreende um subsistema cultural (intenções, finalidades, valores, convicções), um subsistema tecno-cognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiência), um subsistema estrutural (uma divisão formal e informal do trabalho), um subsistema psicossocial (pessoas que têm relações en tre elas) assim como um subsistema de gestão (planificação, controlo e coordena ção). (p.18).

Para Vicente (2004, p.19) uma organização é um organismo constituído "(...) por um conjunto de pessoas que, num ambiente dinâmico, interatuam cooperativamente, estabelecendo relações entre si e os recursos disponíveis, num sistema estruturado, utilizando uma variedade de recursos com o fim de atingirem um objetivo comum." São acima de tudo organismos sociais vivos, "(...) unidades (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de se atingirem objetivos específicos" (Teixeira, 2011, p. 21).

Deste modo, subentende-se que as organizações são unidades sociais dirigidas por metas estruturais, coordenadas e ligadas ao ambiente externo com a intenção de se alcançar determinados fins (Daft, 2003).

3.5.2 O Líder: funções, caraterísticas e competências

Para definirmos o conceito de *Líder*, socorremo-nos de alguns autores. Assim para Bennis (2009), citado por Silva (2010, p.16):

> os líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade. Ou seja, eles conhecem e reconhecem o que são, quais são as suas mais-valias e fraquezas, como podem otimizar estas mais-valias e compensar as suas limitações. Sabem também o que querem, porque o querem, e como podem comunicar aquilo que querem aos outros, de forma a conseguirem a cooperação e suporte. Depois, eles sabem como atingir os seus objetivos. A chave para a plenitude da autoexpressão é entender-se a si próprio e ao mundo, e a chave para perceber é aprendendo – através da sua própria vida e da experiência.

O líder ao ser um indivíduo que chefia, comanda e orienta os seus liderados, deve adotar um estilo de liderança específico e adequado às caraterísticas do grupo e relacionar-se com todos, de forma a criar laços de companheirismo, confiança, transparência e parceria. Alonso (2005) realça que a principal tarefa do líder é "ajudar as pessoas a enca-

rar a realidade, e mobilizá-las para que façam mudanças" (p.1). Neste seguimento torna-se necessário que o líder identifique e satisfaça as necessidades dos liderados, para promover a convergência de diferentes perceções, interesses e objetivos (Hunter, 2004).

Por meio da sua ação deve saber ganhar a confiança do grupo, cooperar com o mesmo e adquir conhecimentos, ideias e estratégias de forma a lidar com problemas complexos. Somente assim atingirá os objetivos delineados. Para tal é deveras importante que o líder "apresente os princípios orientadores da organização e dos projetos em particular, para que os liderados mostrem o comportamento desejado" (Fraga, 2013, p.151).

Duluc (2001) salienta que o *saber-ser* do líder passa pelo autoconhecimento. Assim, o líder é alguém que se conhece, está consciente das suas forças e das suas fraquezas. Sabe utilizar plenamente os seus pontos fortes e limitar os seus pontos fracos. O líder sabe o que quer, porque o quer, como o comunicar aos outros, a fim de obter a sua cooperação e adesão. Sabe como atingir os seus objetivos, os seus fins e cumprir suas missões. Para uma plena expressão de si mesmo, a chave é conhecer-se a si mesmo e compreender os outros. O desenvolvimento da liderança é um processo de desenvolvimento de si.

Para Rodriguez (2005) um bom líder é aquele que está atento a todas as oportunidades que surgem de modo a estimular e motivar os seus liderados a prosseguirem os seus objetivos. Ou seja, é aquele que sabe "orquestrar o conhecimento (...) bons maestros conseguem organizar, instilar vontade, motivar e, finalmente, extrair de cada músico o seu melhor, tudo isso em prol do grupo" (Idem, p.10).

De forma a enriquecer a organização, Diridollou (2002) salienta que o líder deve efetuar algumas tarefas, tais como:

- Definir anualmente, para cada colaborador, as missões e os objetivos prioritários.
- Fazer o ponto da situação quanto aos resultados das ações e fazer compreender as consequências dos erros e das realizações.
- Apoiar os seus colaboradores, em caso de dificuldades, através de medidas e actos concretos.
- Desenvolver a autonomia, diversificando as tarefas, delegando, confiando responsabilidades.
- Privilegiar os encontros individuais e não as reuniões de grupo.
- Felicitar as pessoas que exprimem as suas ideias e encorajar em público os inovadores.
- Felicitar e cumprimentar as pessoas, quando os resultados são bons (pp.130-131).

De acordo com Heifetz (2000) citado por Alonso (2005) a liderança pressupõe um conjunto de atividades e não um conjunto de caraterísticas pessoais. Assim sendo, todo o líder deve efetivar cinco atividades básicas essenciais para o exercício da sua função.

A primeira atividade consiste no diagnóstico de problemas, onde se diferenciam os problemas técnicos dos problemas de adaptação. Os técnicos ou rotineiros são resolvidos pela intervenção de um especialista. Já os problemas de adaptação, exigem do líder uma liderança eficaz. Uma vez que liderar é dar a conhecer ao grupo uma visão clara da missão na organização, cabe ao líder identificar e definir questões, nomeadamente: quais as competências, normas e valores culturais da organização que valem a pena preservarem? Quais terão de ser descartados? Que inovações são necessárias para que a organização possa utilizar o seu potencial e avançar rumo ao futuro?

A segunda atividade consiste em expor desafios, ou seja, o líder não deve encontrar respostas nem tão pouco fornecê-las gratuitamente, deve sim procurar formular as perguntas apropriadas, para fomentar no interior de cada indivíduo o espírito criativo, inovador, que o encorajará a novos desafios, novos conhecimentos e novas experiências.

Outra atividade refere-se à necessidade do líder em entusiasmar as pessoas, mobilizando-as com o intuito de se tornarem capazes de assumir responsabilidades e de enfrentar mudanças. Necessita nesta ordem de ideias, de encorajar o grupo, de transmitir entusiasmo em qualquer situação, para obter respeito, confiança e admiração dos membros.

A quarta atividade referente ao conflito e à desordem, foca a importância de se ser administrado por um líder que tenha autoridade sobre o seu grupo. Como os conflitos internos podem resultar em competições internas, também podem proporcionar prejuízos, como por exemplo, o baixo rendimento do grupo. Porém, se o conflito for bem resolvido, de forma que não prejudique as relações de trabalho poderá tornar-se produtivo. Para que essa produtividade aconteça é indispensável que o líder respeite e trabalhe tendo em conta as caraterísticas individuais de cada um. Somente assim conseguirá impor regras e limites para as competições.

A quinta e última atividade do líder, está relacionada com a visão de longo prazo. Algumas conceções de liderança baseiam-se na ideia de que o trabalho do líder é criar uma visão, ou seja, criar uma representação do que será a organização no futuro e comu-

nicá-la aos liderados não deixando de explicar a sua importância para o sucesso da organização. A comunicação é, neste contexto, a forma de motivar os liderados e de dar sentido aos seus esforços (Alonso, 2005).

Denota-se que os líderes que trabalham em prol do crescimento e da sobrevivência da sua organização, tendo em conta a inovação e a atualização para a construção de valores e ideias, fomentam uma participação mais ativa de cidadania. Assim sendo, a qualidade das respostas dependerá exclusivamente da forma como a liderança é exercida e da difícil tarefa de "analisar o ambiente, detetar riscos e oportunidades ou implementar mudanças" (Barracho & Martins, 2010, p.61).

Ceitil (2006), Rego e Cunha (2007) afirmam que muitos estudiosos defendem a ideia de que a liderança é uma competência que pode se aperfeiçoar ao longo do tempo, principalmente se houver, por parte do líder, a predisposição para aprender, evoluir, mudar e melhorar a qualidade da sua função. Assim, cabe ao líder definir alguns objetivos, a metodologia para alcançá-los, estabelecer prioridades e ainda, transparecer convicção naquilo que diz e naquilo que faz, de modo a alcançar a confiança dos seus liderados.

Por sua vez, deve ter o cuidado de fazer o esclarecimento daquilo que pretende de cada membro, a fim de evitar ansiedade por desconhecimento (Bento, 2008; Carapeto & Fonseca, 2006). Resumidamente, o líder deve assumir como aspetos fundamentais da sua função a disciplina e a tomada de responsabilidade e a adaptação de uma postura de incentivo e de apoio constante em vez de uma postura de controlo. Por outras palavras o líder deve ser detentor de uma capacidade de decisão com caraterísticas e competências fundamentais para o desenvolvimento de uma liderança eficaz (Hooper & Potter, 2010).

Matos (1996) enumera algumas funções que considera fundamentais para uma prática eficaz do líder, entre elas: Educativa e Cultural, Estratégica, Integradora, Instrutora, Inovadora e Estratégica da Qualidade Total. Destacamos assim, as caraterísticas de cada uma dessas funções:

Educativa e Cultural: o líder deve ser o principal mentor da filosofia organizacional, promovendo assim a integração dos seus membros, à luz dos valores e crenças que orientam as políticas e estratégias da organização;

Estratégica: o líder deve ser um orientador de objetivos e metas, consciencializando os seus liderados, dos objetivos da organização, para que a sua equipa consiga negociar a

melhor meta de produção. Com esta metodologia de trabalho, o líder manterá seus liderados motivados e incutirá a co-responsabilidade pelos resultados alcançados;

Integradora: o líder precisa de formar grupos de trabalho integrados e coesos, garantindo assim a continuidade, tanto em relação à eficiência quanto à eficácia dos grupos;

Instrutora: o líder deve ser um membro com disponibilidade para ministrar instruções e promover autodesenvolvimento no interior do seu grupo, uma vez que a habilitação técnica de cada liderado depende deste fator. A delegação de autoridade nas reuniões funciona como dois instrumentos imprescindíveis para a ação de liderar o trabalho desenvolvido;

Inovadora: cabe ao líder manter o seu grupo de trabalho motivado, integrado, criativo e coeso. Somente com criatividade e renovação, assegurará a continuidade numa sociedade em constante mudança;

Estratégica da Qualidade total: uma vez que os bons serviços e os bons produtos não são suficientes para assegurar a produtividade de uma organização, é fulcral que o líder mantenha a satisfação pessoal de cada membro da sua equipa, de cada cliente, e acima de tudo, mantenha a boa imagem da organização onde desempenha as suas funções.

No que diz respeito às caraterísticas, Kouzes e Posner (2009) referem que para se compreender melhor o processo de liderança, devemos ter em conta as expetativas dos liderados relativamente ao seu líder. Denota-se que as caraterísticas do líder são imprescindíveis, para a relação, integração e principalmente, para a perceção que os liderados têm de si e das suas ações. Segundo os vários estudos efetuados pelos autores, verificamos que o líder deve ser uma pessoa com credibilidade, possuidor de determinadas qualidades observáveis, para que as pessoas o possam seguir e guiar.

No Quadro seguinte passamos a descrever as caraterísticas que segundo Kouzes e Posner (2009) são essenciais para o líder.

Quadro 6 - Caraterísticas de um Líder

Caraterísticas	Expetativas do Grupo
Honesto	Que o líder seja de confiança, que tenha ética e princípios; Livre de enganos e mentiras; Que seja honesto para transmitir e refletir honestidade do grupo.
Capaz de olhar para o Futuro	Visão de Futuro para a organização e liderados; Capacidade de relacionar os interesses organizacionais com os sonhos e esperanças do grupo.
Inspirador	Que transmita entusiasmo, energia e positivismo.
Competente	Possuidor de competências e experiências que os liderados considerem essenciais para os seguir.

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (2009)

Assim sendo é fulcral que o líder seja capaz de "mostrar o caminho; inspirar uma visão conjunta, desafiar o processo, permitir que os outros ajam e encorajar a vontade" (Kouzes & Posner, 2009, p. 36). Torna-se assim essencial que sejam capazes de apresentar os princípios orientadores da organização aos seus liderados, para que os mesmos adotem os comportamentos desejados.

Na perspetiva de Nascimento (2008), "(…) os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético; ser sensível aos valores e ao potencial dos outros" (p.70). Contudo "mostrar o caminho implica conquistar o direito e o respeito para liderar através de envolvimento e ação diretos. As pessoas seguem primeiro a pessoa e só depois o plano." (Kouzes & Posner, 2009, p.38)

Desmistificando o conceito de ***empatia***, Goleman et al (2011) definem-o como uma caraterística, uma vez que "a capacidade de ouvir e de compreender a posição das outra pessoas" (p.50), é algo fulcral no perfil de um bom líder.

Jardim e Pereira (2006, p. 160) realçam a importância da empatia na relação entre líder e liderados, destacando que com esta competência "o líder consegue aceitar e compreender os sentimentos, as ideias e as opiniões dos seus colaboradores, dando deste mo-

do o apoio e o suporte social necessário para motivar comportamentos proactivos em direção aos objetivos a atingir pela sua equipa". A empatia está associada à comunicação não-verbal, que segundo Almeida (2008) é de extrema importância, uma vez que a mensagem mais importante é a que está na expressão corporal dos liderados. Quando o líder exercita a "empatia" e através dela consegue compreender o comportamento e a atitude dos seus liderados, o líder só tem a ganhar.

Duluc (2001, p.160) considera que a empatia é constituída por intuições e dados "ligados às perceções, às sensações, às crenças pessoais de cada um, à imagem de si e à estima por si".

Os líderes que possuem empatia procuram ouvir o que os outros têm a dizer e reagem atempadamente às suas necessidades, porque possuem capacidades notáveis para reconhecê-las. Assim, a empatia é "sentir e viver os problemas do outro, sentir e viver as emoções e os sentimentos do outro, sem se deixar envolver de forma a perder a própria identidade individual" (Sousa, 2002, p.9). Em suma, esta competência dá atenção ao "ser" que existe no interior do ser humano, o que faz com que os líderes tenham a capacidade de escutar e perceber com atenção as perspetivas das outras pessoas (Goleman et al., 2011).

Para Duluc (2001), esta tomada de consciência consiste no conhecimento pessoal, dos outros e do mundo que nos rodeia. Quando nos conhecemos e entendemos os outros, agimos com transparência, uma vez que este tipo de reflexão leva-nos à procura da nossa autenticidade. Deste modo o líder deve ser alguém que se conhece e que está consciente das suas forças e fraquezas, pelo que o seu principal objetivo é evoluir progressivamente (Lama & Muyzenberg, 2008). Os líderes que reconhecem sem medos os seus erros, que transmitem aos colaboradores a consciência da sua imperfeição, ganham com esse ato a consideração do seu grupo e por sua vez, a sua confiança (Diridollou, 2002).

Em suma, o **autoconhecimento** funciona como premissa principal no processo de autodesenvolvimento e como alicerce nas relações interpessoais estabelecidas no interior de qualquer equipa de trabalho.

A **honestidade** ao constituir uma qualidade humana que respeita os valores da justiça e da verdade do outro, é considerada uma caraterística fundamental para o ato de liderar.

De acordo com Duluc (2001, p.87), o líder deverá ser:

> (...) uma pessoa capaz de se afirmar plenamente, consciente das suas forças, das suas fraquezas. Sabe utilizar plenamente os seus pontos fortes e limitar os seus pontos fracos. O líder sabe o que quer, porque o quer,como o comunicar aos ou tros, a fim de obter as suas cooperações e adesão. Sabe como atingir os seus ob je tivos, os seus fins e desempenhar as suas missões.

Desta citação depreendemos que o líder deve, acima de tudo, atuar com coerência, respeito e honestidade, assumindo uma postura realista e sem medo de encarar os factos. Da honestidade provém a sinceridade, que é a capacidade de se ser verdadeiro, autêntico e leal com o outro. Goleman et al. (2009) partilham destas ideias ao considerarem que os líderes devem falar com sinceridade e realizar aquilo que defendem, ou seja, serem íntegros das suas convicções.

A **autoconfiança** é estimulada por líderes capacitados para desenvolver a criatividade, a curiosidade, a ação, o risco e a coragem dos liderados. Ao considerarmos que as organizações atuais enfrentam diversos desafios, os líderes, segundo a perspetiva de Lama e Muyzenberg (2008) só conseguirão ultrapassá-los utilizando adequadamente as suas qualidades. Dotados desta faculdade, os líderes necessitam de possuir o "sentido da presença, uma sensação de segurança que faz com que se distingam no seio dos grupos" (Goleman et al., 20011, p.174). Porém não devem ter medo de fracassar quando ousam correr riscos e lançar-se a novos desafios/projetos "(...) bem pelo contrário, [devem] ter a coragem de falhar. Não há fracasso, mas sim erros, fontes de aprendizagem" (Duluc, 2001, p.83).

O desempenho dos liderados depende exclusivamente da forma como o líder atua, pois este tem a capacidade de promover confiança, introduzir mudança, motivar e "dar-se" como exemplo, contribuindo para o fortalecimento de equipas eficientes. O facto de o líder acreditar nas competências e capacidades dos seus subordinados para o desempenho de uma determinada tarefa faz com que o sucesso seja alcançado. Por conseguinte, a autoconfiança dos liderados aumenta o que faz com que estes se empenhem mais no trabalho que desempenham.

Cunha et al, (2007) defendem que a criação de um ambiente de trabalho onde predomina a energia positiva, promove a autoconfiança.

Cunha et al. (2008, p.42) mencionam que "a confiança que os colaboradores desenvolvem resulta da credibilidade, da benevolência e da integridade dos líderes. Resulta também da convicção dos seguidores de que estes líderes os respeitam e se preocupam com eles".

Para Chiavenato (2003) a **confiança** exige que se respeite a dignidade da pessoa. Quando esta confiança é quebrada, o líder põe em causa a sua habilidade para liderar (Maxwell, 2009). As pessoas precisam confiar na direção do líder para atingirem os seus próprios objetivos. Ganhar confiança é, segundo Diridollou (2002) atribuir aos seus liderados certa responsabilidade e autonomia na tomada de decisões e atos, é antes de mais, saber comunicar para que as pessoas atuem segundo planos mais diretos e eficazes. O desenvolvimento da confiança exige a transparência ao outro, assim como a troca de informações úteis para o bem-estar das pessoas e da organização.

Segundo Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2004), na obra intitulada *O Manual de Comportamento Organizacional e Gestão,* existem também um conjunto de competências que são indicadas como as mais relevantes para a eficácia dos líderes: Competências Técnicas; Competências Interpessoais e Competências Cognitivas.

• **Competência Técnicas –** caraterizam-se pelo conhecimento de como executar tarefas e pela capacidade de utilizar e manusear equipamentos fulcrais para a realização das mesmas. Deste modo, estas competências permitem: conhecer as técnicas e equipamentos que os liderados utilizam; auxiliar a organização e o planeamento de trabalho; orientar e avaliar o desempenho individual de cada liderado e, conhecer os seus pontos fortes e fracos que permitem melhorar.

• **Competências Interpessoais** - caraterizam-se pela capacidade de compreender o comportamento individual do outro e do grupo, as suas capacidades e necessidades. A capacidade de escutar e comunicar permite que estas competências favoreçam as relações de empatia dos líderes, quer com os superiores, quer com os seus subordinados. Relevam ainda grande importância na resolução de conflitos e na intervenção com pessoas de diferentes culturas.

• **Competências Cognitivas** - caraterizam-se essencialmente pelas capacidades intelectuais que um líder deverá possuir. Com essas competências, o líder consegue identificar e analisar os diferentes problemas e as diferentes situações que surgem, o que, por conse-

guinte, permite antecipar respostas adequadas. Permite ainda, aprofundar o conhecimento do funcionamento da organização, ajudando-o na tomada de decisões em ambientes onde permanece alguma incerteza e escassez de conhecimento/informação.

No âmbito do Decreto-Lei nº133-A/97, de 30 de Maio [9] foi aprovado o Despacho Normativo nº12/98 de 25 de Fevereiro de 1988 (DR 47/98- SÉRIE I-B)[10] que reformulou o regime de licenciamento e fiscalização de todos os estabelecimentos e serviços de apoio social, do âmbito da Segurança Social. Assim, através do mesmo, conseguimos averiguar que o líder deve possuir uma formação técnica e académica para poder exercer as suas funções. Compete-lhe dirigir a organização, assumindo total responsabilidade pelo desenvolvimento das tarefas, bem como, coordenar e supervisionar toda a sua equipa de trabalho, atendendo sempre à necessidade de garantir um modelo de gestão técnico adequado ao funcionamento da organização.

Para Bilhim (2004, p.81) a competência "(...) não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho. Um indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas".

Cunha et al. (2004); Rego e Cunha (2007) e Rouco (2012), apresentam-nos um conjunto de competências que caraterizam um líder. Consideram essencial que o líder tenha a capacidade de desenvolver estratégias que saciem as necessidades dos seus liderados e os conduzam ao sucesso pessoal e organizacional; que demonstre interesse pelo futuro da organização e dos seus colaboradores a longo prazo; que tenha a capacidade de cultivar e partilhar valores, pautando assim o desenvolvimento dos seus liderados; que estabeleça limites; que seja um exemplo de poder pessoal para motivar e inspirar cada um dos seus liderados; que utilize a empatia na relação estabelecida com os demais; que saiba escutar para depois saber fazer de modo a operar a mudança; e que seja inovador, adaptando abordagens originais de modo a traduzir estas competências num conjunto de qualidades e conhecimentos que os conduzem ao sucesso.

---

[9] Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 13 de Janeiro de 1998 (http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=2269)

[10] Emitido Por Ministério do Trabalho e da Solidariedade (http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=2269

Na perspetiva de Rodriguez (2005), as qualidades que o líder deve possuir para o desenvolvimento das suas funções são a ambição, a competência e a integridade. Porém, acrescenta que para se ser líder é necessário assumir algumas mudanças comportamentais, percecionadas por todos os colaboradores pois "as melhores práticas de liderança sempre apontam para o exemplo. Um líder usualmente é um exemplo a ser seguido" (p. 122). Também Grellier (2006, p.27) partilha desta opinião, afirmando que "para ser seguido sem hesitações, o verdadeiro líder deve dar o exemplo".

No entanto, Jardim e Pereira (2006) consideram que os comportamentos do líder advêm das suas competências pessoais e sociais, embora as formas de atuação pressuponham uma formação.

3.5.3 A Liderança nos Lares e Residências para Idosos

A liderança ao ser um processo cuja essência é a capacidade de influenciar os seus subordinados, não pode ser entendida como um processo unidirecional, uma vez que, tanto os líderes como os liderados são mutuamente influenciados.

Sendo a liderança uma componente fulcral para o sucesso das instituições e para o sucesso pessoal e social dos seus colaboradores e clientes, torna-se essencial que se foquem na seleção e formação de líderes eficazes. Nesta perspetiva, o líder surge como um elemento fulcral para a dinamização das equipas de trabalho, bem como, para a dinamização e organização de todo o trabalho institucional (Cascão & Neves, 2001).

Considerando a liderança eficaz como um elemento chave para o sucesso das instituições, o processo de gestão das equipas torna-se um elemento complexo e multifacetado, que pressupõe a formação de um líder que seja capaz de diagnosticar os níveis de *performance* de cada envolvido; planear estratégias de ação e de correção; delinear ações de dinamização nas suas equipas; conhecer e motivar os seus colaboradores de modo a que os objetivos institucionais sejam alcançados. Deste modo, a liderança deve ser ajustada ou reajustada, tendo em conta as caraterísticas dos envolvidos; as situações que podem surgir e os objetivos pessoais e institucionais de cada membro. Nesta linha de pensamento, o líder deve ser versátil, flexível e capaz de definir objetivos concretos para cada membro da sua equipa, valorizando as suas competências pessoais e profissionais. Para tal, é necessário que o líder tenha a capacidade de utilizar estilos diferenciados de

modo a motivar e envolver todo o seu grupo e, consequentemente, maximizar o desempenho de cada um, promovendo assim um melhor desenvolvimento pessoal e profissional.

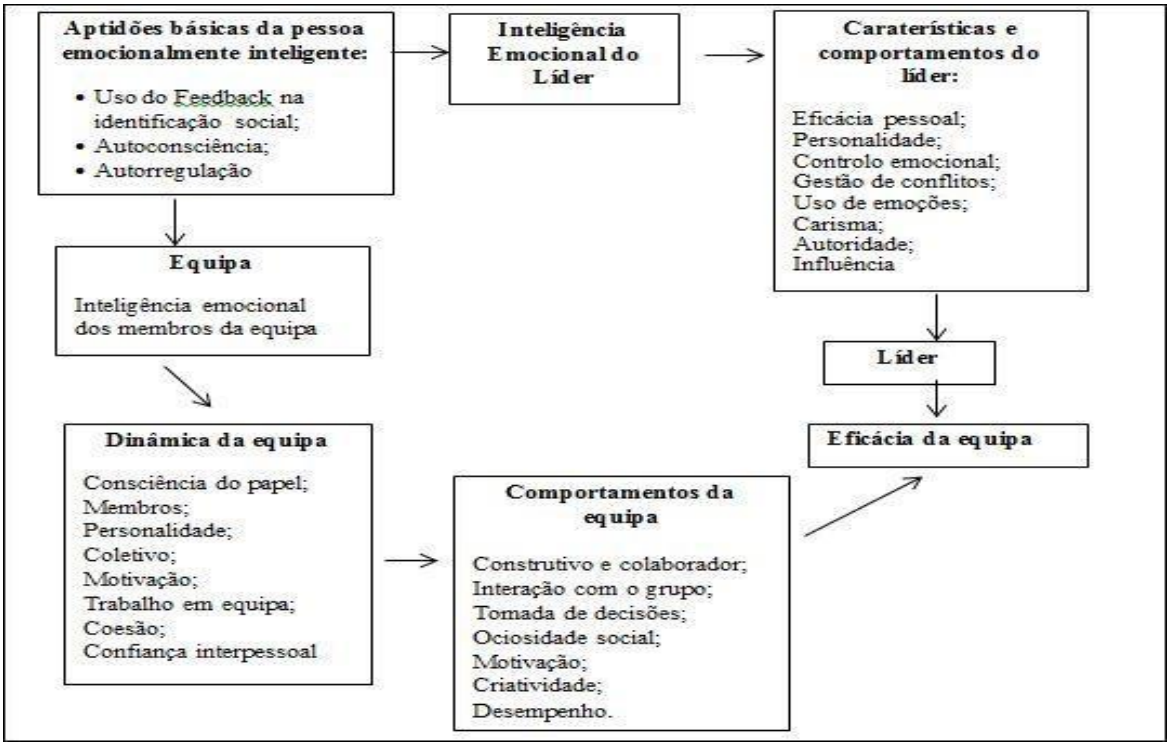
Nas instituições, a formação de líderes torna-se, cada vez mais, uma necessidade fulcral e um instrumento indispensável e precioso para a preparação do trabalhador para o desempenho das suas funções, para o aumento de conhecimentos, para a aquisição e desenvolvimento de competências, bem como, para a modificação/ transformação de atitudes e comportamentos nas organizações.

Acreditar que liderar é somente delegar tarefas aos liderados, é um grande equívoco. Se nos focarmos no estilo de liderança denominada de servidora, verificamos que a mesma descreve a atividade de liderar como algo necessário e importante para o bom funcionamento institucional. Aqui, o líder é designado de servidor por perceber e compreender os seus liderados, o que é um facto prioritário para alcançar o sucesso esperado por todos. A sua inteligência emocional torna-se também uma componente crítica da liderança servidora, especialmente por lidar com equipas de trabalho.

A inteligência emocional ao ser uma componente das aptidões interpessoais, ajuda a gerir os sentimentos pessoais, assim como as emoções dos outros (George, 2000). Por esse motivo, pode-se salientar que a inteligência emocional do líder influencia a interação e o desenvolvimento de relações entre os liderados.

Relativamente ao objetivo primordial da liderança servidora, esta prioriza as pessoas, as suas competências e capacidades. Por isso mesmo, o líder necessita de transmitir os seus valores, competências e crenças, de forma a estimulá-las através de um espírito cooperativo e sentimento de confiança, uma vez que a confiança se torna no interior de uma equipa de trabalho, uma norma social (Butler, 1999 citado por Miguel et al. 2014).

Quadro 7 - Modelo da Inteligência Emocional do Líder



Fonte: Miguel et.al, 2014, p.67 (adaptado)

O propósito deste estilo de liderança consiste em valorizar as potencialidades humanas. Assim, podemos dizer que o mesmo constitui um fator motivacional para a equipa de trabalho, pois estimula a vontade de os indivíduos progredirem. A *liderança servidora* surgiu com Robert Greenleaf em 1997, quando este a entende como uma nova proposta que valorizava o conjunto de valores intrínsecos à dignidade humana. Desta forma, o exercício do poder e da autoridade é banido, dando lugar ao amor, à harmonia, à complexidade, ao ato de servir o outro.

Desafiando o paradigma tradicional de chefia, a liderança servidora quebra o mito da hierarquia intocável e preocupa-se com a opinião e experiência de todos os envolvidos, a fim de que todos se sintam parte integrante do processo de liderar (Marinho, 2005). Segundo Kouzes (2007) o líder servidor ao identificar e atender as necessidades reais dos liderados torna-se um porto seguro e fundamental para que os objetivos sejam alcançados.

PARTE II

QUESTÕES METODOLÓGICAS

Capítulo IV – Opções metodológicas

Guba e Lincoln (1994, p.105) evidenciam que a escolha da metodologia traduz a forma como o investigador produz conhecimento, a partir do modo como a compreende, consubstanciando uma determinada visão "sistema básico de crenças ou visão do mundo que guia o investigador, não somente na escolha do método, mas também de forma fundamental ontolificamente e epistemologicamente".

Esta propensão é descortinada na questão que orienta todo o nosso estudo, assim como no desenvolvimento das fases seguintes, sendo privilegiada a metodologia qualitativa e evidenciada a opção por uma corrente exploratória, uma vez que se pretende aferir as expetativas que o grupo de idosos tem relativamente ao estilo de liderança que se aplica nos lares/residência que residem e se o funcionamento do mesmo corresponde, ou não, àquilo que idealizavam.

Considerando que a tomada de consciência é extremamente positiva, uma vez que permite um distanciamento das nossas experiências e impressões pessoais, procuramos diminuir os riscos inerentes a uma subjetividade que, de alguma forma, pudesse reduzir a complexidade da realidade estudada. Esta tomada de consciência, a nosso ver, contribuiu para um percurso de rutura com o senso comum, o nosso e o dos outros, facilitando, assim, a compreensão das interpretações e expetativas que a realidade humana formula.

4.1 Definição do Problema e dos Objetivos de Investigação

Iniciar uma investigação implica formular um problema que funciona em todo o processo como "o comandante que estabelece o rumo de toda a investigação" (Sousa, 2005, p.44). É ele que comporta o objetivo do estudo, e que constitui "a pergunta científica para a qual procuramos resposta" (Ibidem). Dier (1979) citado por Fortin (2009, pp. 66-67) diz-nos que um problema de investigação é "(...) uma situação que necessita de uma elucidação ou de uma modificação (…) quando há um desvio entre uma situação julgada insatisfatória e uma situação desejável".

Na visão de Oliveira e Ferreira (2014), um problema constitui o suporte de todo o processo de pesquisa e consiste em mostrar tudo aquilo que o investigador quer escla-

recer sobre uma determinada temática e que não está devidamente explicada, nem pela prática, nem pela componente teórica. Acrescentam que "é usual o problema de pesquisa ser colocado inicialmente sob forma de questão, na medida em que esta traduz o espírito de curiosidade e descoberta, característico do investigador" (p.42).

Para Sousa e Baptista (2011), o problema desempenha uma função importante, ou seja, orienta e foca a atenção do investigador para o fenómeno em análise, executando o papel de "guia" em todo o percurso da investigação. Segundo Coutinho (cit. Sousa e Baptista, 2011), o problema tem cinco funções básicas: orienta toda a pesquisa, fornecendo coerência e direção; foca o investigador para a problemática em estudo; providencia uma referência para a investigação e indica os dados que serão necessários obter. Porém, a escolha do problema deve ser realizada em função do interesse pessoal e profissional do investigador e deve ser um tópico significativo, devendo ser feita de acordo com as capacidades e recursos quer físicos e financeiros do investigador (Sousa & Baptista, 2011).

Desta forma, a opção para a realização deste estudo deriva essencialmente de motivações pessoais, profissionais e académicas, que contribuíram para aumentar o interesse por esta temática que nos propomos investigar. Este trabalho poderá constituir uma mais valia na área da administração educacional, visto que, é necessário realçar a importância de uma boa liderança dentro de todas as instituições, com o objetivo de orientar e promover o bem-estar e qualidade de vida de todos os que estão sob orientação do líder. Neste contexto, uma boa liderança é essencial pois afetará de forma positiva a vida dos seus principais clientes que são os idosos. É fundamental referir que essa boa liderança se traduz em ouvir os idosos e dar oportunidade de expressão, estar atento e corresponder às suas necessidades. No entanto, apesar deste estudo não ser representativo, permite dar uma noção das opiniões e reflexões que estes idosos fazem acerca da liderança nas suas instituições, que poderão ser semelhantes a muitas outras que se encontrem num estado de institucionalização.

Deste modo, a escolha do tema, ao ser uma das etapas mais importantes do processo de investigação, deve segundo Martins e Lintz (2000) possuir: viabilidade, importância e originalidade, de forma a que o mesmo facilite as etapas seguintes do processo de investigação, bem como, futuras investigações.

O facto de constatarmos, que não existem muitas investigações relativamente às expetativas dos seniores sobre a liderança exercida nos lares de idosos, despertou-nos o interesse por analisar, estudar e refletir esta questão na RAM, uma vez que a mesma nos afeta, direta e indiretamente, Este estudo pretende, acima de tudo, evidenciar que caraterísticas e estilos de liderança prevalecem nestas instituições e quais as desejadas pelos eventuais clientes/utentes.

Sabendo que o problema deve ser exposto de forma clara e sucinta, formulamos uma questão de investigação de modo a conhecer as representações dos idosos: **Que expetativas têm os idosos relativamente às dinâmicas de liderança nos lares de idosos na RAM?**

Toda a investigação é realizada com um propósito e, portanto, trata-se de uma ação com um ou mais objetivos, sendo eles que indicam o porquê da investigação (Fortin, 2003). Aqui, é importante destacarmos um facto: o processo de identificação dos objetivos de investigação que é um processo que exige reflexão, sendo através dele que procuramos explicitar o estudo a desenvolver, pois neles são sugeridas ideias que contribuem para melhorar a orientação e a compreensão do processo de investigação.

Os objetivos correspondem a metas e intenções, que permitem que a investigação se traduza num "enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio da questão" (Fortin, 2003, p. 100). Estes podem ser definidos a dois níveis – geral e específico –, sendo que no primeiro os objetivos transmitem, de forma abrangente, o que se espera e o que se pretende realizar já os segundos, consistem em linhas mestras que orientam e conduzem o estudo, desconstruindo e permitindo alcançar o objetivo geral.

Em função do que foi supracitado e da questão de investigação, anteriormente definida, estabeleceram-se como objetivos gerais os seguintes:

- compreender as expetativas dos séniores relativamente às dinâmicas de funcionamento dos lares onde se encontram institucionalizados;
- determinar as caraterísticas de liderança subjacentes a essas dinâmicas;
- compreender como é que os idosos perspetivam estas dinâmicas de liderança no lar onde se encontram.

4.2 Contextos de estudo: Locais de estudo e grupo de idosos/diretores

Segundo Grau e Walsh (2003, p.25), o contexto é:

> mais do que um mero cenário que pode ir mudando sucessivamente ele faz parte do retrato, emprestando vida à imagem retratada pelo investigador. Um contexto é um espaço e um tempo cultural e historicamente situado, um aqui e agora específico. É o elo de ligação entre as categorias macro e micro-sociais. O contexto é o mundo apreendido através da interacção e o quadro de referência mais imediato para actores mutuamente envolvidos.

Desta forma, para a realização do nosso estudo, baseamo-nos em 4 contextos que representam as realidades e situações vividas pelo grupo de idosos e diretores entrevistados.

4.2.1 Lares e Residência Assistida para Idosos

O campo da nossa investigação está circunscrito a três Lares de Idosos e uma Residência Assistida para Idosos, localizados em três dos onze concelhos da Região Autónoma da Madeira.

Das quatro instituições três são IPSS e apenas a Residência Assistida para Idosos é uma entidade privada, sendo única na nossa Região. Seguidamente passamos a descrevê-las.

A Residência Assistida para idosos sedeada no meio urbanístico da ilha dedica-se a acolher os seus clientes em regime de curta, média ou longa duração, com dependências ou não, na satisfação das suas necessidades de vida diária, admitidos por opção ou por iniciativa própria, em conjuntos habitacionais, promovendo uma convivência familiar e de inclusão social na comunidade envolvente. Oferece aos seus clientes vários tipos de serviços, nomeadamente: Apoio Residencial; Apoio Residencial com cuidados de enfermagem; Apoio aos Cuidados; Convalescença; Acolhimento Diário, para além de outros serviços: enfermagem, fisioterapia, aulas de atividade física, cães terapia, entre outros. É uma residência licenciada para 80 clientes, mas de momento tem apenas 30, dos quais 20 são do género feminino e 10 do género masculino, com idades compreendidas entre os 60 e 97 anos. Esta residência surge, segundo o seu Diretor para "evitar que os idosos vivam e se sintam como prisioneiros. É neste novo conceito que as pesso-

as de idade vivem em total liberdade". Acrescenta ainda "embora tenham vigilância e apoio médico como nos lares, podem sair e entrar da instituição quando quiserem, como quiserem e podem inclusive, serem visitados a qualquer hora. Aqui não há regras, pois no fundo esta é a sua casa" (Diretor da Residência Assistida).

No que concerne ao Lar de Idosos (A), sedeado no meio rural, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que oferece à sua população idosa um centro de dia; uma residência para idosos mais autónomos e a estrutura residência, ou seja, o lar. Atualmente têm 28 idosos em internamento de longa duração, 16 do género feminino e 12 do género masculino com idades compreendidas entre os 70 e os 90 anos. Tem como missão prosseguir o bem público eclesial na sua área de intervenção, de acordo com as normas da Igreja Católica.

O Lar (B) sedeado igualmente no meio rural, tem capacidade para 35 utentes de ambos os sexos, sendo 24 camas dependentes da Segurança Social e da Direção do Lar. De forma a promover a estabilização ou o retardamento do processo de envelhecimento desenvolvem atividades de apoio à pessoa idosa. Fazem-no através do alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, fornecimento de alimentação, cuidados de saúde, higiene, conforto, animação cultural e ocupação de tempos livres.

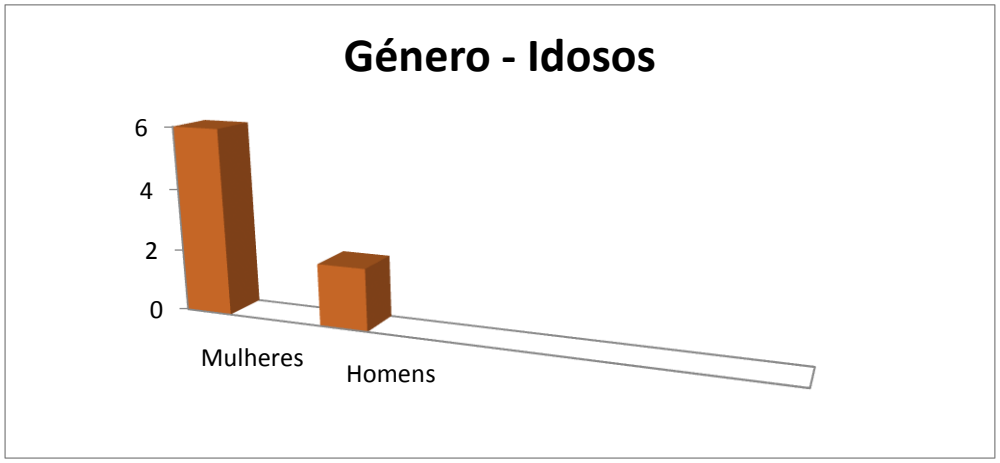
Finalmente o Lar (C) é localizado no meio urbano. Procura refletir nas suas práticas os valores cristãos. Tem como missão específica a promoção da qualidade de vida, da saúde, da autonomia e independência em articulação com a comunidade envolvente. Este lar é uma IPSS com capacidade de acolher 37 pessoas, sendo 27 do género feminino e 10 do género masculino com idades compreendidas entre os 61 e 95 anos.

4.2.2 Grupo de Idosos e de Diretores

Neste estudo de caso, escolhemos intencionalmente os sujeitos, pois pretendíamos que estes possuíssem um conjunto de critérios que permitissem apreender o máximo sobre o fenómeno em estudo. De acordo com Fortin (2009) a palavra população num trabalho científico diz respeito ao conjunto de indivíduos que possuem caraterísticas comuns para participarem num determinado estudo, ou seja, é o "conjunto das pessoas que satisfazem os critérios de selecção definidos previamente" pelo investigador (p. 311).

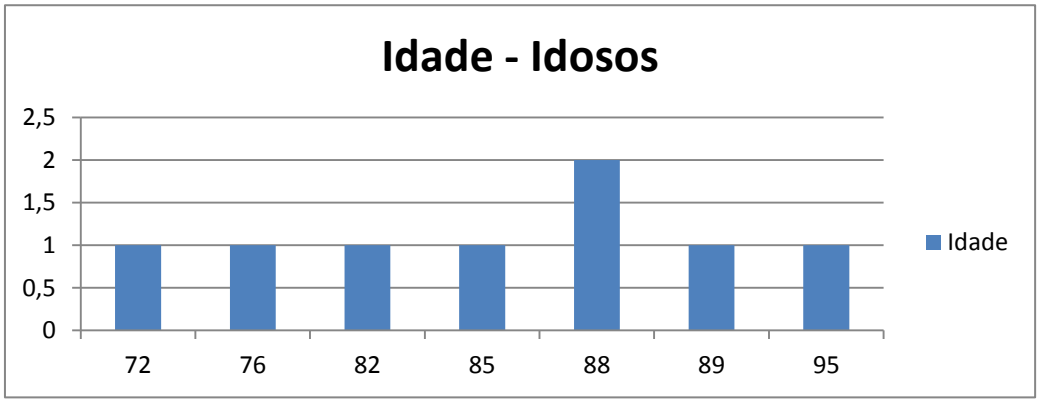
Almeida e Freire (2003) salientam que uma das justificações para que as investigações se debrucem apenas numa pequena população, estão fortemente relacionados com os motivos económicos, com a acessibilidade e com o desinteresse estatístico. A população desta investigação foi determinada pelas caraterísticas. Neste sentido, socorremo-nos de Fortin (2009) quando refere que obter um grupo homogéneo, só é possível com a ajuda de critérios que facilitem a obtenção das caraterísticas desejadas como o grupo etário, o género, o estado de saúde, nível de instrução, entre outros. Assim sendo, a população deste estudo é constituída por 4 diretores e 8 idosos.

Gráfico nº1 – Distribuição da população idosa por género



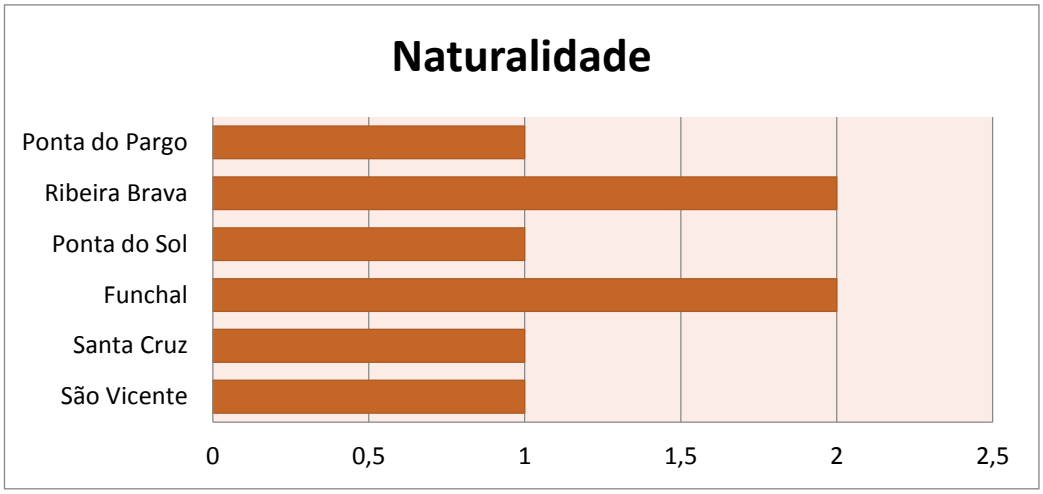
De acordo como gráfico nº1, verifica-se que o número de idosos pertencentes ao género feminino é superior ao do género masculino. Dos 8 entrevistados, apenas 2 são do género masculino, o que comprova que homens e mulheres envelhecem de forma diferente devido às consequências das diferenças genéticas associadas, bem como, a diferenças sociais (como o próprio género, raça, classe social, cuidados prévios de saúde, entre outros) sendo estas variáveis determinantes para as diferenças de saúde e de longevidade. Com este grupo de idosos, conseguimos averiguar que a proporção de idosos em instituições é mais elevada no género feminino do que no género masculino.

Gráfico nº2 – Distribuição da população idosa segundo a idade



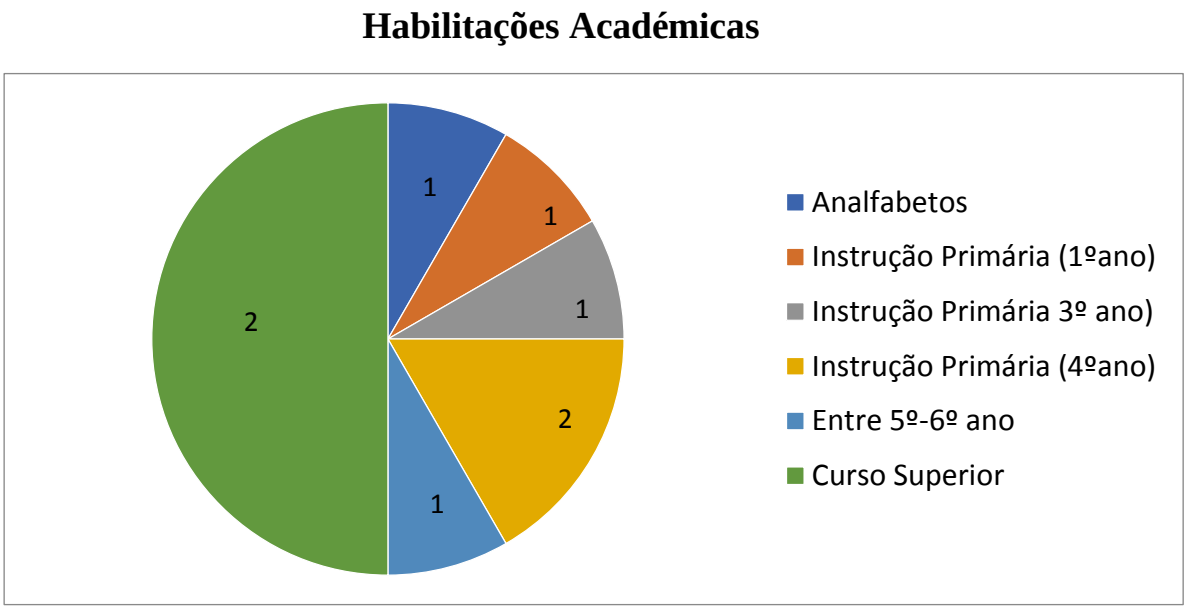
Atendendo ao gráfico nº2 verificamos que estes idosos são predominantemente envelhecidos, rondando uma média de idade de 83 anos. Com os dados obtidos constatamos que o declínio da natalidade e o aumento da longevidade recaem, sobretudo, na alteração da estrutura etária.

Gráfico nº3 – Distribuição da população idosa segundo a naturalidade



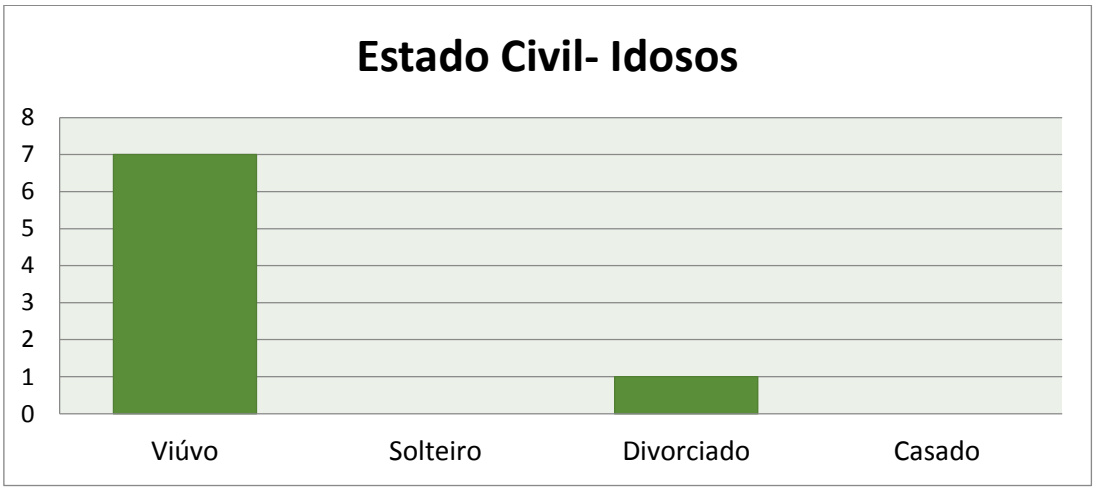
Para compreensão da leitura do gráfico nº 3, constata-se que 2 dos entrevistados são provenientes do Concelho do Funchal, 1 do Concelho de Santa Cruz, 2 do Concelho da Ribeira Brava e os restantes, oriundos de outros concelhos da região, nomeadamente São Vicente, Ponta do Sol e Calheta.

Gráfico nº4 – Distribuição da população idosa segundo as suas habilitações académicas



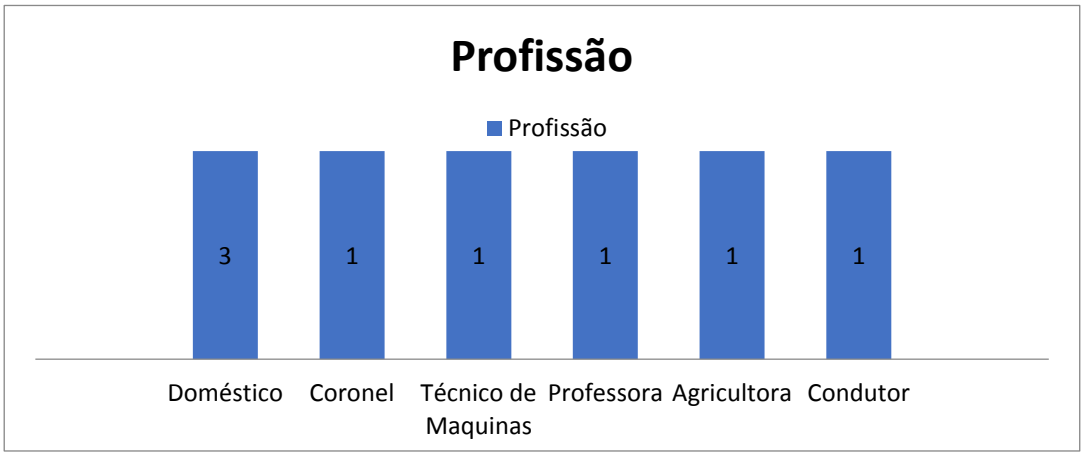
Observando o gráfico nº 4 constata-se que dos 8 idosos, 2 possuem curso superior; 1 indivíduo possui o 5º ano de escolaridade; 2 indivíduos têm instrução primária ao nível do 4º ano; 1 têm instrução ao nível do 1º ano de escolaridade, outro ao nível do 3º ano de escolaridade e apenas 1 indivíduo salienta ser analfabeto, "não fui à escola, não sei ler nem escrever" (idoso A2). Ressalva-se que dos 2 indivíduos com curso superior, um é formado ao nível da área militar e outro ao nível da matemática: "fui professora durante 38 anos na Escola da Pena e também fui professora no Colégio Santa Teresinha, professora de matemática" (idosa C1); "curso na escola politécnica de lisboa e depois academia militar (...) e depois cheguei a Coronel" (residência 1).

Gráfico nº5 – Distribuição da população idosa segundo o estado civil



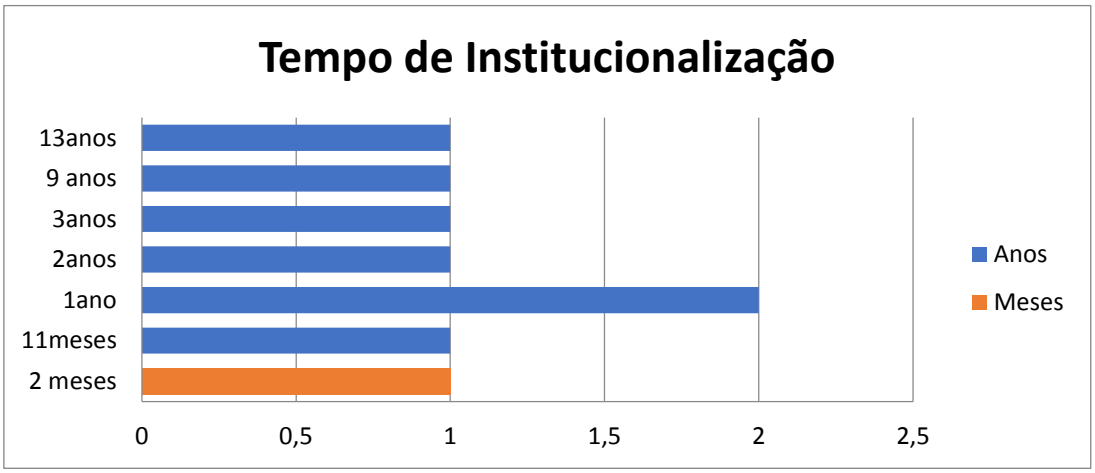
De acordo com o gráfico anterior verificamos que 7 dos idosos são viúvos: “neste momento sou viúva. Tive três filhos mas dois já morreram” (idoso C1). Sendo apenas um divorciado: “(...) fui casado, mas separei-me” (idoso A1).

Gráfico nº 6 – Distribuição da população idosa segundo a profissão



Conforme podemos verificar, o nosso grupo de idosos apresenta uma diversidade de profissões pertencentes a diferenteres setores económicos. Dos 8 sujeitos, 3 foram domésticas toda a sua vida, e todos os outros idosos exerceram profissões individualizadas, tais como: coronel, professora, agricultora, condutor e técnica de máquinas: “Trabalhei em condução, conduzi camiões (...)” (idoso A1); “doméstica” (idoso B2); “trabalhei a vida toda em agricultura, tratava vacas” (idoso B1).

Gráfico nº7 – Distribuição da população idosa segundo o tempo de institucionalização



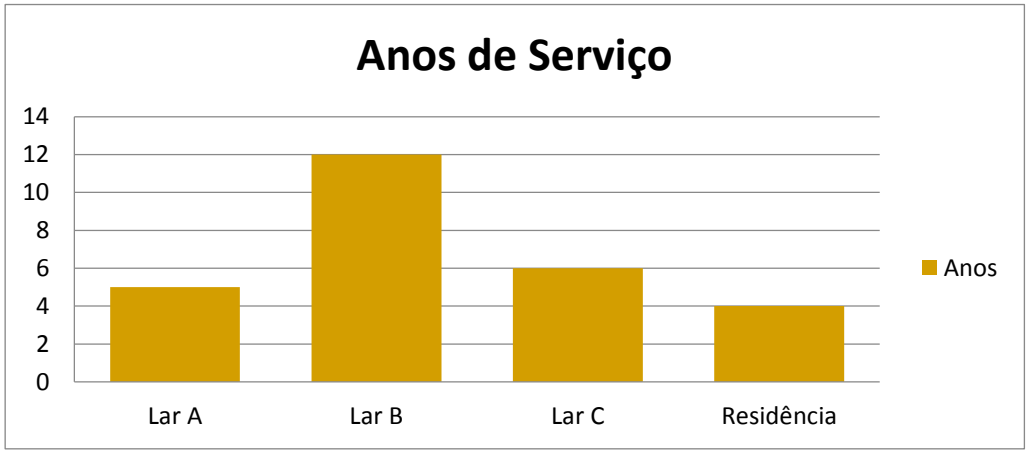
Ao analisarmos o gráfico nº7 verifica-se que 6 dos nossos entrevistados estão institucionalizados já há algum tempo (de 1 a 13 anos): "vai fazer 3 anos"(idoso A1); "faz 9 anos" (idoso A2); "há mais ou menos treze anos"(idoso B2)[11]. Ressalva-se que dos entrevistados, 3 já tinham sido institucionalizados em outros lares e por não se sentirem respeitados e valorizados como seres humanos, pediram apoio a terceiros, bem como aos seus familiares para mudarem de local. Dos três, apenas um foi indicado para residir numa Residência Assistida.

Muitas das justificações para o internamento é o reflexo da perda do companheiro: "o meu marido faleceu (...) e sentia-me sozinha" (idoso B2); situações de fragilidade em que o idoso é gradativamente isolado do seu seio familiar: "ter dinheiro e fazenda, isso sim foi o maior motivo (...) eu não queria vir e não estou satisfeita" (idoso B1), bem como, tomada de consciência de que esta decisão seria a mais viável para o seu bem-estar pessoal e familiar: "(...) morava com a minha filha, mas ela tem a sua vida e o seu trabalho e eu não gosto de ser um estorvo na vida de ninguém, por isso como fui indicado, decidi vir para cá" (residência 1); "estava constantemente a cair, tenho um neto cá que é enfermeiro que disse que não podia estar sozinha e que podia magoar-me e não conseguir pedir socorro. Tanto que falou que disse para vender a minha casa e vir viver para cá" (residência 2). Importa frisar que 6 dos idosos são totalmente autónomos e 2 dependem de cuidados, uma vez que são parcialmente autónomos.

Do universo dos Diretores das quatro instituições entrevistadas, dois são do género masculino e dois do género feminino. No que diz respeito às habilitações académicas todos os diretores possuem formação superior na área do Serviço Social, Psicologia, Sociologia e Engenharia Civil.

[11] Consultar apêndice 4

Gráfico nº8 – Anos de serviço dos Diretores



Em relação aos anos de serviço, verificamos no gráfico nº8 que o diretor que possui mais anos de experiência, aproximadamente doze anos, é a diretora do Lar B, seguindo-se o diretor do Lar C com seis anos de serviço em prol desta população, a diretora do Lar A com cinco anos de serviço e finalmente, o diretor da Residência Assistida com quatro anos de serviço.

4.3 Paradigma Qualitativo

No que concerne à metodologia científica implementada para a realização deste estudo, optou-se pelo método qualitativo. Segundo Fortin, Côté e Filion (2006), a pesquisa qualitativa permite "resumir, sob forma narrativa, a informação colhida junto dos participantes" (p.28).

Parse (1996) citado por Fortin (2009, p.27) refere que o método qualitativo "consiste na descrição de modos ou tendências e visa fornecer uma descrição e uma compreensão alargada de um fenómeno". Por sua vez, Patton (1990) citado por Fortin (2009) acrescenta que a base deste paradigma é a "significação, a descoberta, o carácter único do processo" (p.31). Ao ter como propósito, compreender o sentido da realidade social na qual se inscreve a ação, é essencial que haja uma compreensão mútua entre quem observa e quem é observado.

Merriam (1998) revela que "os pesquisadores qualitativos estão interessados em compreender o significado que as pessoas construíram, isto é, como elas dão sentido ao seu mundo e às experiências que têm no mundo" (p.6). Desta forma, é essencial que o investigador neste tipo de abordagem, fortaleça e desenvolva empatia com os participantes em estudo, de modo a compreender as múltiplas perspetivas de cada um dos sujeitos (Bogdan & Biklen, 1994). Os investigadores que incorporam a metodologia qualitativa no seu estudo podem expor minuciosamente o grau de complexidade de um problema, compreender os processos experienciados por diversos grupos sociais, como também compreender as particularidades envolvidas nos comportamentos dos sujeitos (Richardson, 1999).

Uma investigação de caráter qualitativo traz vantagens ao investigador e permite "gerar boas hipóteses de investigação, devido ao facto de se utilizarem técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos" (Sousa & Baptista, 2011, p.57). Este tipo de investigação permite a elaboração de um plano mais flexível, pois o investigador estuda processos dinâmicos, desenvolvendo mais interesse pelo processo contínuo e não apenas pelos resultados que visa obter.

Segundo Bodgan e Biklen (1994) a investigação qualitativa sustenta a análise indutiva dos dados, uma visão holística e uma interação naturalista e subtil entre o investigador e os sujeitos da investigação, que facilita a compreensão de uma determinada circunstância. O mesmo será dizer que para os autores o investigador adquire o papel de instrumento principal na recolha de dados e de informações. Os dados recolhidos são ricos em pormenores descritivos, uma vez que o objetivo da investigação qualitativa, não é responder a questões prévias ou a hipóteses, mas sim, estudar os comportamentos, crenças e valores a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação, num contexto natural.

Uma vez que a preocupação central do método qualitativo "não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados" (Bogdan & Biklen, 1994, p.66) e a pertinência de um estudo reside na faculdade de pontenciar a disseminação de "teoria, compreensão e descrição" (Idem, p.67), utilizaremos este método na nossa investigação.

4.4 Estudo de Caso

A opção por um tipo de metodologia é uma escolha pessoal do investigador, para que o mesmo dê sentido à sua investigação, e se dê a conhecer aos outros.

Segundo Fortin (2009) um método de investigação suporta dois elementos essenciais: o paradigma do investigador e a estratégia por ele utilizada para atingir os objetivos previamente delineados. O paradigma do investigador diz respeito à visão do próprio sobre o mundo, sobre as suas crenças e os seus valores, que determinam a perspetiva que segue ao longo do estudo. Quanto à estratégia, o autor refere-se à metodologia que o investigador utiliza para estudar o problema ou fenómeno.

O estudo de caso constitui o método mais adequado para os investigadores, visto que proporciona oportunidades para explorar e estudar, de uma forma mais profunda, um determinado problema (Bell, 2004). Para Sousa e Baptista (2001), o estudo de caso consiste na "exploração de um único fenómeno, onde o investigador recolhe informação detalhada de uma entidade bem definida, um caso, que é único, específico, diferente e complexo" (p.64).

Uma vez que o estudo de caso dispõe de um conjunto de métodos, que possibilitam que o investigador, compreenda, explore e descreva detalhadamente um fenómeno ligado a uma determinada entidade social (indivíduo, família, grupo, comunidade), o nosso estudo se baseará nesta abordagem metodológica.

Segundo a perspetiva de Yin (2003) o estudo de caso "é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real" (p.32). Acrescenta-nos que este método é utilizado de forma extensiva, em pesquisa, nas Ciências Sociais, funcionando como "o modelo frequente para a pesquisa de teses e dissertações [nessas] áreas" (Yin, 2003, pp.11 e 19), uma vez que é apropriado quando se dispõe de poucos dados sobre o fenómeno que se pretende estudar.

Uma vez que a presente investigação incide sobre uma temática não muito investigada na RAM, o estudo de caso torna-se preciso, pela possibilidade de "compreender fenómenos sociais complexos" (Yin, 2003, p.21). Não podemos descurar que este permite "preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real" contribuindo de uma "forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos" (Ibidem).

4.5 Procedimentos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados

Neste espaço, efetua-se a descrição dos instrumentos de recolha e análise de dados que foram selecionados para este estudo em função dos objetivos pretendidos. Cabe a cada investigador determinar o tipo de instrumento adequado ao objetivo do estudo, às questões de investigação formuladas e à população escolhida (Fortin, 2009).

Relativamente aos instrumentos de recolha e análise de dados, optou-se por uma técnica que melhor se adequa à investigação em causa, a entrevista, sendo a mais apropriada para obter informações dos sujeitos do estudo. Enquanto "as operações de leitura visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização, as entrevistas e os métodos complementares ajudam especialmente o investigador a ter um contacto com a realidade vivida pelos atores sociais" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.49).

De acordo com Bodgan e Biklen (1994), e fundamentando esta seleção de instrumentos, podemos verificar que "a investigação científica implica um escrutínio empírico e sistemático que se baseia em dados. A investigação qualitativa preenche estes requisitos (…)." (p. 64). Segundo os autores esses mesmos dados "(...) são simultaneamente as provas e as pistas. Coligidos cuidadosamente servem como factos inegáveis que protegem a escrita que possa ser feita de uma especulação não fundamentada" (Idem, p.149). Foi, precisamente com o intuito de os recolhermos que fizemos uso do suporte teórico, da análise documental (legislação sobre o funcionamento dos lares/residências para idosos) e das entrevistas efetuadas.

4.5.1 Entrevista

A entrevista enquanto "método de recolha de informações no sentido mais rico da expressão (…) adequa-se particularmente à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confrontados" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192), tendo a finalidade de abrir a área livre entre os interlocutores face à matéria da entrevista e por outro lado, reduz a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador (Carmo & Ferreira, 1998).

Na perspetiva de Albarello et al (1997), a entrevista é uma técnica que exige do investigador a capacidade de compreender a mensagem do entrevistado, não apenas as suas palavras, mas igualmente as suas comunicações não-verbais como as feições, entoações, hesitações, alterações do ritmo, entre outros, cuja captação é bastante importante para a análise do estudo.

Para Morgan "uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas (…) com o objetivo de obter informações sobre a outra" (citado por Bogdan & Biklen, 1994, p.134), podendo ser a estratégia dominante para a recolha de informação (Bogdan & Biklen, 1994).

Fortin (2009) identifica três tipos de entrevistas que são utilizadas nos estudos exploratórios, sendo igualmente úteis em outros tipos de investigação. Na entrevista não dirigida (não estruturada), as questões não são ordenadas previamente, sendo deixadas ao critério do entrevistador. "A maior parte das vezes é o entrevistado que decide a direcção a dar à entrevista" (p.376). Nesta situação, o entrevistador comunica o tema sobre o qual se trata a entrevista e o participante pode demonstrar as suas ideias relativas ao tema de um modo livre. Relativamente à entrevista dirigida (estruturada), "(...) assemelha-se a um questionário, dado que as respostas possíveis são cuidadosamente recenseadas pelo investigador" (Fortin, 2009, p.375). Neste tipo de entrevista, o entrevistador assume um grande controlo sobre o desenvolvimento e conteúdo das informações. As questões são fechadas e a sua formulação são determinadas previamente, sendo a entrevista igual para todos os intervenientes.

A entrevista semi-dirigida (semiestruturada), também designada de semi-diretiva (Quivy & Campenhoudt, 2008), permite ao entrevistador recolher dados objetivos e subjetivos (Minayo, 1989), caraterizando-se por ser suportada por um guião, previamente construído pelo entrevistador, revelando-se um eixo orientador para o desenvolvimento da entrevista. Além disso, permite que o investigador se prepare para a entrevista, como também orienta o entrevistado. O entrevistador habitualmente possui um leque de perguntas no seu guião, parcialmente abertas, a partir das quais é fundamental obter informações dos entrevistados. Cabe ao entrevistador decidir se deve ou não enunciar a totalidade de perguntas pela sequência que estabeleceu previamente. Esta metodologia facilitará a expressão aberta e livre do entrevistado.

A escolha por este tipo de entrevista resultou na oportunidade de adquirir informações que previamente não teriam sido aprofundadas. "Quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo" (Bogdan & Biklen, 1994, p.135). Esta opção permitiu-nos elaborar um guião que nos ajudou a ter uma referência de apoio nas questões colocadas. Embora flexível permitiu-nos desviar a conversa para outros tópicos, ficando assim a conhecer as expetativas dos entrevistados.

Para que esta investigação fosse possível, tivemos que efetuar autorizações, de modo a obter o consentimento dos respetivos lares/residências em estudo.[12] Importa frisar que todas as entrevistas foram gravadas em suporte áudio, após a manifesta concordância dos entrevistados, facto que facilitou e simplificou a coleta de dados, na medida em que não foi necessário recorrer a anotações.

Nos dias 28 e 29 de Novembro e 5 e 6 de Dezembro de 2016 realizamos as entrevistas aos idosos e aos diretores dos Lares/Residência para Idosos.

A preparação da realização das entrevistas implicou o cumprimento de alguns requisitos metodológicos, nomeadamente a elaboração de um guião com perguntas distintas para cada público-alvo (idosos e diretores). Algumas[13] questões foram formuladas no sentido de que os entrevistados respondessem de forma mais explícita e clara, para que percebessemos os seus pontos de vista relativamente às temáticas abordadas. A duração de cada entrevista variou entre os 30 e os 90 minutos e todas decorreram nas instituições dos entrevistados. Há que salientar que das quatro instituições que participaram no estudo, apenas uma exigiu que as entrevistas fossem realizadas no gabinete da diretora com a sua supervisão.

Antes de darmos início ao diálogo, existiram conversas informais, onde se trocaram impressões sobre a temática em estudo, sendo referido de uma forma muito genérica o propósito daquele, procurando com este feito, criar um clima agradável, colocando os participantes à vontade. Igualmente antes de qualquer entrevista, solicitou-se a cada entrevistado, a autorização para gravação áudio da entrevista, garantindo a sua confidencialidade.

[12] Consultar apêndice 2
[13] Consultar apêndice 3

Foram recolhidos em cada entrevista, dados pessoais e profissionais de todos os inquiridos para posterior codificação, garantindo assim, a confidencialidade dos mesmos e o anonimato. Os aspetos de caraterização recolhidos são exclusivamente de interesse socioprofissional sobre os participantes no estudo, nomeadamente os anos de permanência na instituição, idade, sexo, habilitações literárias.

No decorrer das entrevistas, procurou-se que estas fluíssem sem nenhum tipo de constrangimentos externos, dando liberdade para responder às questões. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas com a máxima fidelidade possível, dando origem a protocolos, com tamanho variável e procedeu-se à sua organização, tratamento e análise.

4.5.2 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é caraterizada por ser um trabalho minucioso e constitui uma etapa fulcral no processo da investigação científica. Para Marconi e Lakatos (1987), a pesquisa bibliográfica é classificada como a seleção e levantamento de bibliografia já públicada sobre um determinado tema (jornais, livros, teses, boletins, monografias, dissertações, etc.). O objetivo deste tipo de pesquisa é levar o investigador a entrar em contacto com os materiais já escritos e selecionados para o tema em investigação.

> A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p.32).

Entende-se assim, que a pesquisa bibliográfica é um processo contínuo e inacabado, permitindo o contacto e aproximação do investigador à realidade, sendo que a mesma apresenta conteúdo histórico que retrata posições frente a essa realidade (Minayo, 1994). Portanto, é um processo de acesso a informações, e de utilização de dados presentes em inúmeras publicações, auxiliando assim, a construção do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo (Gil, 1994). Esta pesquisa preconiza assim, o contato

entre os testemunhos anteriores, isto é, o investigador no processo de recolha de informação, necessita de reunir o testemunho dos trabalhos realizados anteriormente (Carmo & Ferreira, 1998).

Em suma, podemos salientar que a pesquisa bibliográfica difere da revisão bibliográfica. Enquanto que a pesquisa bibliográfica funcionará como um processo metodológico fulcral para a produção de conhecimento, capaz de gerar hipóteses ou interpretações úteis para o estudo de uma temática; a revisão bibliográfica será apenas o processo utilizado para irmos além da observação dos dados contidos nessas mesmas pesquisas, imprimindo sobre as mesmas, a teoria e, a compreensão crítica implícita no seu significado. Todo o processo de pesquisa bibliográfica pressupõe a avaliação constante do material recolhido e a rejeição da informação que não seja pertinente, exigindo do investigador um grau elevado de atenção perante a qualidade e quantidade de informação obtida.

4.5.3 Pesquisa e Análise Documental

A pesquisa documental, devido às suas caraterísticas, pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Porém, a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam tratamento análitico, ou seja, são documentos que futuramente poderão ser reelaborados, consoante os objetivos da pesquisa (Beuren, 2003). Quando o estudo exige múltiplos dados, a pesquisa documental revela-se uma técnica fulcral, sendo necessário o investigador estar alerta para a qualidade.

> A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (Fonseca, 2002, p.32).

Segundo Bravo (1991), os documentos são realizações produzidas pelo homem, que definem a sua ação e relevam as suas ideias, opiniões, formas de estar e de viver em sociedade. Destacam-se vários tipos de documentos e, nomeadamente os escritos; os numéricos ou estatísticos; os de reprodução de som, os de imagem, e ainda, os documentos oficiais.

A pesquisa documental torna-se importante num estudo qualitativo, na medida em que complementa informações já obtidas, como também, desvela aspetos novos de um tema ou problema (Lüdke & André, 1986). No entanto, esta pesquisa pode ser utilizada nas abordagens de natureza positivista como também nas de caráter compreensivo, quando o propósito é ser-se mais crítico.

Concordamos com Gil (2007) quando refere que as pesquisas documentais são importantes, não porque "(...) respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema" (p.53). A utilização de diversos instrumentos e estratégias na coleta de dados torna-se imprescindível para realizarmos uma análise que interligue vários elementos, apesar da complexidade que subsiste nos atos de analisar, relacionar e triangular.

Na generalidade, os documentos oficiais encontram-se disponíveis para serem analisados pelo investigador, embora, alguns deles sejam de acesso restrito pelo facto de a sua natureza ser confidencial ou privada.

Quivy e Campenhoudt (2008) ressalvam que a recolha de documentos constitui por si só, um autêntico método de investigação, uma vez que o investigador pode estudá-los por si próprios ou utilizá-los para obter dados importantes para analisar e interpretar o objeto. Em conformidade com o exposto, foram analisados diversos decretos para conseguirmos analisar e compreender todas as diretrizes que regem o funcionamento das respostas sociais dirigidas aos idosos.

Desta forma, a análise documental constituiu uma técnica fulcral na elaboração deste estudo, visto que, analisamos a legislação aplicável aos lares de idosos (Despachos Normativos sobre o funcionamento dos lares e apoio à pessoa idosa; Decretos-lei onde é estabelecido o regime jurídico, sua fiscalização e licenciamento; Normas de acordo de cooperação; etc.). A legislação atualmente é caraterizada como uma fonte acessível (na internet) com informações credíveis e privilegiadas. A análise documental é um instrumento útil que auxilia na pesquisa qualitativa, uma vez que reforça todo o processo de investigação.

Para Moreira (2005), a análise documental consiste em verificar, identificar e contemplar os documentos com um objetivo específico, sendo utilizada para comple-

mentar dados e permitir ao investigador a contextualização das informações escritas no documento.

Oliveira (2007) acrescenta que os documentos são registos que facultam informações imprescindíveis para a compreensão dos factos, ou seja, permite ao indíviduo conhecer o período social e histórico das ações, pois contém registados diversos factos sobre a vida social de um grupo.

Para Pimentel (2001), a perspetiva de análise documental engloba os documentos como a base essencial para o desenvolvimento de pesquisas e estudos, consoante os interesses e objetivos do investigador. Desta forma, a nossa finalidade consiste em "dar [uma] forma conveniente e apresentar de outro modo a informação facilitando a compreensão e a aquisição do máximo de informação com a maior pertinência" (Sousa, 2005, p.262).

A utilização da análise documental permite aceder ao conteúdo pretendido a baixo custo, permite obter estabilidade a nível da informação (fontes fixas e credíveis); técnica que não altera os sujeitos nem o ambiente (Oliveira, 2007).

4.5.4 Análise de Conteúdo

Recorrendo a Borges, Hoppen e Luce (2009, p.886) o tratamento de dados consiste em "examinar, categorizar, tabular e recombinar os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências".

Para Bogdan e Biklen (1994), os dados constituem as páginas de material de carácter descritivo que foram coletados ao longo do processo de trabalho de campo. Desta forma, procedemos à transcrição das entrevistas e a sua interseção com as fontes documentais e bibliográficas, efetuando a sua análise e sistematização dos dados recolhidos. Todo o trabalho de análise envolve o manuseamento dos dados, a sua divisão em unidades e consequente organização, procura de padrões e a descoberta de aspetos fundamentais, a recolha dos dados pretendidos, como também a decisão sobre qual o conteúdo a ser transmitido aos grupos (Idem, p.205).

Para efetuar a análise, teve-se por base as orientações de Bogdan e Bliken (1994), Bardin (2004) e Guerra (2006), por considerarem de forma unânime que esta

técnica é a mais adequada para transformar os dados obtidos nas entrevistas semidiretivas num *corpus* de informação relevante e passível de interpretações fundamentadas.

De acordo com Bardin (2004) a análise de conteúdo é:

> um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / receção (variáveis inferidas) destas mensagens (p.37).

Após a transcrição das entrevistas, realizou-se uma primeira leitura geral visando analisar e conhecer o texto, mas igualmente deixar fluir impressões e orientações.

Bardin (2004) define esta fase como a "leitura flutuante", ou seja, o investigador de uma forma gradual de apropriação do texto estabelece idas e vindas entre o documento analisado e as suas próprias anotações, até que começam a emergir os contornos das suas unidades de registo: "podem ser frases ou uma sequência de parágrafos" (Bogdan & Biklen, 1994, p.233).

Depois de transcritas e lidas todas as entrevistas, verificou-se que há alguma homogeneidade no *corpus escrito*, quer quanto ao conteúdo, quer quanto ao modo de expressão dos sujeitos. São de facto, testemunhos ricos e distintos.

Após a realização de diversas leituras de uma forma mais aprofundada, destacou-se alguns temas e ideias centrais, ainda que provisórias. Para tal, elaborou-se uma matriz de análise de conteúdo das entrevistas. Depois de dividir o texto segundo o critério de unidade de sentido (proposição); dividiu-se em termos de temáticas. Esta divisão permitiu chegar a unidades de registo, indicadores de categorias e cada categoria contemplando outras subcategorias.

A categorização, não tendo sido definida *a priori*, resultou de um processo de "classificação analógica e progressiva dos elementos" (Bardin, 2004, p.113). Somente depois de se obter conhecimento das conceções pessoais de cada entrevistado, é que se procedeu à definição, definitiva, dos temas, categorias e subcategorias.

4.6. Questões éticas

Todos os procedimentos éticos são imprescendíveis para a realização de uma investigação de qualidade. Desta forma, a ética é considerada uma questão fundamental e obrigatória no decorrer de uma investigação, visto que, garante a participação e envolvimento de todos os indivíduos (Bogdan & Biklen, 1994). "Em ética, é primordial tomar em conta a responsabilidade do investigador a respeito da protecção dos direitos da pessoa" (Fortin, 2009, p.180).

O respeito pelas pessoas e pelo direito de decidir livremente se participam, ou não, com todo o conhecimento de causa no estudo, é algo que o investigador deve preservar e respeitar no processo de investigação. O mesmo será dizer que qualquer que seja o estudo efetuado, a investigação "deve ser conduzida no respeito dos direitos das pessoas" (Fortin, 2009, p.180), ou seja, deve existir uma coerência inerente ao acordo previamente estabelecido entre o entrevistador e os entrevistados, assim como uma solicitação de permissão para que os dados obtidos sejam utilizados no estudo (Blaxter, et al, 1996).

Para empreendermos este estudo, contactamos os diretores das instituições em estudo, a quem solicitámos as autorizações e esclarecemos os propósitos e os fins das informações recolhidas, informando-os como o tratamento dos dados seria difundido (Bell, 2004) e assegurámo-nos do anonimato dos sujeitos e das instituições em questão.

PARTE III

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Capítulo V - Análise e Interpretação dos dados obtidos

Este capítulo designado Análise e apresentação dos dados obtidos pretende essencialmente apresentar todos os dados obtidos ao longo deste estudo empírico com o propósito de identificar quais as expetativas dos seniores relativamente às dinâmicas de liderança. Porém, também pretendemos compreender as representações dos próprios relativamente às dinâmicas de funcionamento das suas instituições, determinar as caraterísticas de liderança subjacentes a essas dinâmicas e ainda compreender como é que os idosos perspetivam estas dinâmicas de liderança no lar onde habitam. Tendo em conta as 12 entrevistas efetuadas nas 4 instituições, identificamos os temas e posteriormente, as categorias que iremos abordar, tendo consciência que cada uma das suas dimensões, resulta dos dados obtidos e do conhecimento teórico que construimos ao longo deste trabalho. Passamos a apresentar a tabela que inclui a sistematização por categorias alusivas às respostas dos idosos.

5.1 Dados Obtidos pelos Idosos

Quadro n.º 8 – Categorização das respostas dos idosos

Categorias	Indicadores	Idosos dos Lares						Idosos da Resid.		Total
		A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	Re-sid 1	Re-sid 2	8
Pessoa a quem podem reinvindicar	Recorre somente ao Diretor(a)	x	x	x	x	x	x		x	**7**
	Recorre a qualquer profissional do lar/residência, inclusive ao Diretor.							x		**1**
Avaliação do espaço físico e condições oferecidas	Totalmente satisfeito (instalações, comida).	x	x	x		x		x	x	**6**
	Satisfeito com as instalações, parcialmente com a comida.				x		x			**2**
Liberdade de horário	Sentimento de dependência, por ter de cumprir horários.	x	x	x	x	x	x			**6**
	Sentimento de realização pessoal absoluta (não cumpre horários).							x	x	**2**
Planeamento e participação nas atividades	Costuma participar nas atividades	x	x	x	x				x	**5**
	Participa em atividades organizadas somente pelos técnicos	x	x	x	x			x	x	**6x**
	Organizadas pelos técnicos, mas a participação é livre.							x	x	**2x**
	Participa, parcialmente					x		x		**2**
	Não participa						x			**1**
Adaptação	Sente-se plenamente adaptado	x	x			x		x		**4**
	Sente-se parcialmente adaptado			x	x		x		x	**4**
Relações Interpessoais (com os colaboradores)	Boa, existe comunicação, trabalho em harmonia em prol de objetivos					x	x	x	x	**4**
	Parcialmente boa	x			x					**2**
	Ausência de comentário		x	x						**2**

Categoria	Indicadores	Idosos dos Lares						Idosos Resid.		Total
		A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	Res d.1	Res d.2	8
Representações iniciais sobre o funcionamento do lar/ residência	Não sabia como funcionava		x	x		x	x			**4**
	Tinha conhecimento por aquilo que diziam							x	x	**2**
	Sabia como funcionava	x			x					**2**
Assiduidade das visitas	1 x por semana				x	x	x			**3**
	1 x por mês	x		x						**2**
	Todos os dias							x	x	**2**
	2 em 2 meses		x							**1**
Sugestões de mudança	Aumentava os recursos humanos (enfermeiros e auxiliares)			x			x	x	x	**4**
	Não mudava nada	x	x							**2**
	Mudaria o ambiente ("inveja e bilhar-dices").				x					**1**
	Livros/contos para ler					x				**1**
	Cabeleireiro					x				**1x**
	Colocar as pessoas doentes nos respe-tivos lugares de tratamento						x			**1x**
	Utilidade à piscina								x	**1x**
Visitas	Filhos			x			x	x		**3**
	Amigos	x			x					**2**
	Netos					x			x	**2**
	Sobrinhos		x							**1**
	Empregados							x		**1x**
Integração	Boa, tendo muitos amigos.	x	x		x					**3**
	Boa, com alguns amigos.					x	x	x		**3**
	Parcialmente integrado, mas não tem amizades.			x					x	**2**
Partilha do Quarto	Possui quarto individual.				x			x	x	**3**
	Partilha o quarto e está satisfeito.	x	x				x			**3**
	Partilha o quarto mas não está satis-feito			x		x				**2**
Perfil do líder	Boa pessoa, atencioso e atenta.	x	x				x			**3**
	Sabe ouvir, atento às necessidades.					x	x			**2x**
	Boa pessoa, carinhoso, simpático, atenciosa e humana.				x					**1**
	Simpatico, humano, mas deveria ser mais justo.			x						**1**
	É um exemplo							x		**1**
	Tem sempre uma palavra amiga								x	**1**
Atividades que gostariam de desenvolver	Satisfeito com as atividades existentes (ginástica, trabalhos manuais, pas-seios, etc)		x	x	x					**3**
	Ler e escrever.					x	x			**2**
	Música/instrumentos musicais.	x								**1**
	Torneiros de Cartas/dominó							x		**1**
	Animais.						x			**1x**
	Natação								x	**1**

Chegamos à fase do nosso estudo em que iremos apresentar os dados recolhidos provenientes da aplicação do instrumento de recolha de dados. Mediante a informação obtida, procedemos à sua análise, apresentando-a sob uma forma narrativa.

Sabendo que muitas são as teorias que apontam a Institucionalização como um fator social resultante de uma sociedade, que se alterou substancialmente, e que a mesma surge para as famílias como a última alternativa, quando todas as outras são inviáveis, tornou-se relevante conhecer os motivos que levaram ao internamento dos entrevistados. Parece claro que, na maior parte dos idosos, os motivos estão intrinsecamente relacionados com o facto de viverem sós, com a perda do cônjuge e ainda por desresponsabilização por parte da família: "o meu marido morreu (...) e sentia-me sozinha" (idoso B2); "ter dinheiro e fazenda, isso sim foi o maior motivo (...) eu não queria vir e não estou satisfeita" (idoso B1). Depois de conhecidos os **motivos** que levaram os idosos ao internamento tornou-se pertinente conhecer os responsáveis por esta iniciativa.

Segundo os resultados obtidos verifica-se que 3 idosos tomaram essa decisão a-conselhando-se com alguém de confiança: "falei com a senhora assistente social, ela aconselhou-me a vir para o lar" (idoso A1); "(...) fui à segurança social, tratei de tudo para vir para aqui" (idoso B2). O que não se sucedeu com outros 3, uma vez que essa decisão foi tomada em conjunto com a sua família: "foi a minha família que me pôs cá porque eu estava sozinha em casa" (idoso A2); "sim senhora, pelos meus filhos" (idoso B1); "sim senhora, mas doeu-me deixar tudo para trás" (idoso C1). Somente 1 idoso foi recomendado pelo seu médico para recorrer a um lar:

> (...) fui recomendado por um médico para recorrer a um lar de idosos que lá teria todos os cuidados (...) passei por três cá na região e em nenhum deles me senti bem (...) ou até mesmo digno (...) cheguei a perguntar aos funcionários se era um ladrão para estar naquelas condições? Quando verifiquei que todos os idosos que lá estavam passavam as noites amarrados, como se as "guardas" das camas não fossem suficientes. Foi ai que falei com a minha família e pedi por tudo para sair de lá e então arranjaram-me este belíssimo lugar (residência 1).

Averigua-se que apenas 1 idoso tomou esta importante decisão sozinha com co-nhecimento da sua família: "A decisão foi minha, mas também foi do meu filho (...)" (idoso C2).

Quanto ao **tempo de internamento**, verificamos que segundo os resultados 6 idosos têm internamentos de longa duração (de 2 a 13 anos), numa percentagem mais baixa verifica-se 2 idosos que têm um período de residência mais curto (2 e 11 meses).

O **ingresso em lar** para muitos idosos é descrito como sendo um misto de emoções, incertezas até mesmo de receios, uma vez que a entrada em lar acarreta consigo uma reorganização da sua identidade, ao conviver com uma realidade diferente daquela que viveu toda a sua vida. Por esse motivo foi importante aferir se os idosos se sentem adaptados ou não na instituição. Das respostas obtidas, 4 idosos indicam que a adaptação foi boa: "sinto-me bem cá, são todos meus amigos (idoso C1); "sinto-me como se estivesse na minha casa" (idosos A1) e que o lar assume um papel positivo de segurança, ao prestar apoio a qualquer hora do dia ou da noite: "sinto-me bem graças a deus", "porque tenho companhia de noite e de dia e tenho comerinho graças a deus nosso senhor" (idoso A2).

Constata-se que o facto de terem profissionais sempre por perto e companhia a toda a hora, faz com que estes não se sintam desprotegidos. Contudo, 4 idosos referem que morar num lar/residência não é o mesmo que morar na sua casa: "sinto-me bem (...) mas tenho uma dor tão grande porque tenho a minha casa com tudo o que é preciso (...)" (idoso C2); "eu tenho amigas, mas sabe comprei casa e terra e agora estou aqui, não me sinto satisfeita, porque graças a deus tenho tudo para estar em casa" (idoso B1).

No que concerne à categoria **Avaliação do Espaço Físico e Condições Oferecidas**, verifica-se que, embora quase todos estejam satisfeitos com as instalações que os lares e residência oferecem, apenas 6 afirmaram a sua satisfação: "sim senhora" (idoso A2); "sim senhora" (idosos B1); "estou, sem dúvida alguma" (residência 1); "sim, estou" (residência 2).

As opiniões que expressam sobre a **alimentação** são de um modo geral avaliadas positivamente, havendo apenas 2 idosos que discordam parcialmente desta avaliação: "sim, estou desde o início, só às vezes a comida é que não é muito boa"; "gosto do meu quarto (...) a comida é boazinha para quem pode comer, muita dela é boa, mas para aqueles que não podem mastigar, dá dó" (idoso C2).

Abordando a categoria **Partilha do Quarto**, constata-se que 3 dos 8 idosos possuem quarto individual e que desses, 2 são idosos residentes na residência assistida e o outro num lar: "sim senhora, um quarto decorado à minha maneira com as minhas coi-

sas que eu arrumo. Quando entrei ainda tive sorte de ficar num quarto só" (idoso B2); " sim tenho, tinha possibilidade de trazer meu quarto de casa para cá (...) não senti necessidade" (residência1); "tenho um quarto só para mim sim senhora e estou muito satisfeita" (residência 2). Todos os restantes partilham o quarto, algo que incomoda um dos entrevistados, uma vez que a convivência com o outro, por vezes, não é bem proveitosa: "tenho uma senhora no meu quarto, mas não me dou muito bem com ela, porque ela fala, fala, fala muito, eu prefiro estar no meu canto (...)" (idoso C1).

Denote-se que o espaço físico, melhor dizendo, o quarto é visto pelos idosos como um lugar privilegiado, um espaço de maior pertença individual, independentemente de ser ou não dividido com outro companheiro: "gosto do meu quarto (...) tenho uma companhia e gosto (...)" (idoso C2). Contudo, deduzimos que dos resultados obtidos, existe tendencialmente uma boa convivência entre os idosos do estudo e a restante equipa técnica, demonstrando que nas diversas instituições vive-se cordialmente e num ambiente agradável.

Analisando a categoria **Liberdade de horário**, verifica-se que 6 dos 8 idosos cumprem os critérios de funcionamento que existem nos lares relativamente ao horário de despertar: "pelas 8h30" (idoso A1); "sempre acordei bem cedo, mas aqui também acordamos cedo para os banhos e para o pequeno-almoço" (idoso B1); "cedo por causa do comer e do banho, as raparigas que entram as 8h, mal entram já chamam (...)" (idoso C2). Contrariamente ao que sucede nos lares, na Residência Assistida verifica-se que não há essa rigidez de horário: "normalmente pelas 10h30. Cá não temos essa rotina de cumprir horários de levantamento. Sinto-me digno" (residência 1). Denote-se que nesta instituição, o momento de despertar é respeitado e determinado pelo próprio idoso, quando esse apresenta alguma autonomia.

Em conformidade com a avaliação realizada da análise da categoria **Assiduidade das Visitas,** verificamos que todos os idosos, recebem visitas dos seus familiares e amigos: "o meu neto (...)" (residência 2); "costumo ter visitas da minha filha que está cá e da minha empregada" (residência 1); "sim os meus filhos" (idoso B1); "só o meu filho e duas amigas" (idosoC2); "tenho uma sobrinha que às vezes vem (...)" (idoso A2). No que diz respeito à assiduidade das visitas, constatamos que 2 idosos recebem visitas uma vez por mês; 1 recebe visitas de dois em dois meses: "tenho uma sobrinha que às vezes vem de dois em dois meses" (idoso A2) ; 3 entrevistados afirmaram rece-

ber uma vez por semana: "(...) as minhas amigas uma vez por semana vêm me ver" (idoso C2), enquanto que 2 idosos recebem visitas todos os dias: "o meu neto vem cá todos os dias (...)" (residência 2).

Geralmente associamos a entrada num lar a uma situação de abandono familiar. No entanto verifica-se, relativamente aos idosos em questão, que perante a impossibilidade de assegurar por completo os cuidados do seu familiar, algumas famílias assumem um papel ativo e importante nesta fase de transição tão importante para o idoso.

Verificando a categoria **Perfil do Líder**, foi do nosso interesse questionar os idosos relativamente ao seu Diretor e à relação que estabelece com eles e com os colaboradores. Esta categoria ganhou mais relevância quando de todas as instituições apenas o Lar A fez questão de que as entrevistas fossem acompanhadas pelo Diretor Técnico, aspeto que pode ter influenciado as respostas dos idosos sobre esta categoria. Atendendo aos resultados, conseguimos averiguar que todos os idosos manifestam um certo apreço, carinho e respeito pelo seu Diretor: "gosto muito dele, e de toda a sua equipa. Sempre com uma palavra amiga para nós. No fundo trabalham para o nosso bem (...)" (residência 2); "muito boa pessoa, humana, com sentimentos, sabe ouvir os outros, está atento às nossas necessidades, apoia-nos, fala com a família (...) para mim é uma pessoa muito, muito especial" (idoso C1); " é uma pessoa muito atenciosa, chega fala com todos e está sempre atenta" (idoso A1), "(...) um exemplo" (residência 1). Contudo 1 idoso refere que embora o diretor seja simpático e humano, deveria ser mais justo no que concerne ao montante que cada idoso paga no lar. Pelas caraterísticas atribuidas pelos idosos, constata-se que os diretores de lar são predominantemente líderes democráticos, transformacionais e afiliativos. No que concerne ao diretor da residência, verifica-se pelas respostas dos idosos, que o diretor é predominantemente democrático, transformacional e coaching, uma vez que o veem como um exemplo a seguir.

Relativamente à questão *como é que os diretores se relacionam com os colaboradores*, obtivemos uma panóplia de resposta que nos conduzem a diferentes conclusões. Segundo os dados obtidos pelos 2 idosos do Lar A, a diretora é vista essencialmente como alguém que manda, que delega tarefas, algo que na opinião deste é um aspeto que desagrada os colaboradores: "como ela é quem manda e quem manda tem fama de ser má, algumas não gostam muito dela (...)" (idoso A1), "Não posso dizer isso (...) só sei que ela é quem destina". (idosa A2). Com esta informação surgiu-nos a seguinte

questão: Será que a resposta dos idosos seria a mesma, se o Diretor Técnico não estivesse presente na entrevista?

No que diz respeito ao Lar B, 1 idoso não quis opinar sobre esta questão, levantando a dúvida se existe ou não um bom relacionamento entre ambos: "desculpe mas prefiro não falar disso" (idoso B1). O outro referiu que a relação entre ambos parece-lhe ser parcialmente boa: "Parece ser boa, mas às vezes dizem qualquer coisa por trás que eu às vezes escuto. Isto quem manda está sujeito a isto" (idoso B2). Em relação ao Lar C, ambos os 2 idosos salientaram que a relação do diretor com os colaboradores é positiva o que favorece o funcionamento do lar: "sei que costumam se reunir lá para decidir as suas coisas e às vezes vejo umas a chorar por problemas lá delas e o senhor doutor as chama ao seu gabinete, fala e quando saem parecem outras. Por isso vejo que ele é amigos (...)" (idoso C2). Finalmente, os 2 idosos da Residência Assistida classificam a relação dos colaboradores com o seu diretor como boa, uma vez que há comunicação, trabalho de equipa, ou seja: "trabalham todos em harmonia e para o mesmo (...)" (residência 1) o que faz com que toda a equipa de trabalho seja boa "(...) por isso isto funciona" (residência 2).

Debruçando-nos sobre a categoria **Planeamento e Participação nas Atividades**, perguntamos aos nossos entrevistados por quem era organizado e planificado o plano de atividades; se costumam participar ou não nas atividades; quais as que mais gostam e quais aquelas que gostariam de ter nas suas instituições. Esta categoria surge na ótica que não nos podemos esquecer que a Animação Sociocultural, atua nestes "campos de ação" para promover e desenvolver a qualidade de vida dos utentes, sendo um estímulo permanente para a vida mental, física e afetiva da pessoa idosa. Nesse sentido e de forma a realçar o que acabamos de mencionar é essencial que o idoso seja envolvido na planificação das atividades. Conferiu-se que dos 8 entrevistados, apenas 5 costumam participar nas atividades que os lares/residência oferecem, evidenciando como atividades favoritas a ginástica, os passeios, o rezar o terço e os trabalhos manuais: " sim, costumo bordar, pintar, faço ginástica, vou a alguns passeios" (idoso A2); "(...) passeios, trabalhos manuais, ginásica (...)" (idoso B2). No entanto, do universo dos nossos entrevistados, 2 salientaram que participam parcialmente nas atividades: "Costumo, mas não é em todas" (idoso C1); "Participo em algumas, aquelas que gosto" (residência

1). Porém, 1 idoso afirmou não participar: “Não senhora, eu gostava de bordar, aqui não bordamos” (idoso C2).

Segundo a opinião dos mesmos, “elas planificam e nós fazemos” (idoso A1); “sim senhora, a senhora organiza e depois diz-nos para fazermos” (idoso B1). Porém, na residência assistida, embora se verifique esta questão, os idosos salientam que são livres de participar ou não nas atividades realizadas: “(...) eu participo se quiser e se gostar (...) a senhora ouve-me e valoriza o meu gosto e não me obriga a fazer nada daquilo que eu não queira” (residência 1). Perante este cenário, parece-nos claro que o plano de atividades é elaborado somente pelos técnicos, não envolvendo os idosos na sua planificação.

No que diz respeito às atividades que gostariam de ter nas suas instituições as respostas foram muito diversas. Dos 8 idosos, apenas 5 enumeram algumas atividades que gostariam de ter, nomeadamente: leitura de livros diversos, ocupação de tempos livres com animais, torneios de dominó, natação e instrumentos música/aulas de música.

Passando para a categoria **Pessoa a quem reivindicar**, todos os idosos salientaram que quando têm alguma queixa ou sugestões recorrem primeiramente à diretora: “Sem dúvida ao senhor doutor (...)” (idoso C2); “À senhora diretora” (idoso A1). Relativamente à categoria Representações iniciais sobre o funcionamento do lar/ residência, constatamos que os 2 idosos da residência já possuiam alguma informação relativamente àquele espaço o que favoreceu a ida para lá: “sim tinha uma ideia pelo meu neto que dizia muito bem disto” (residência 2); “tinham-me falado muito bem disto antes de vir para cá, por isso vinha com essa ideia” (residência 1). Já os que residem em lar, apenas 4 não sabiam como funcionava um lar de idosos: “não muito bem, uns diziam bem outros mal, mas depois fui apreciando e gostando” (idoso A2); “não, não tinha ideia nenhuma de como funcionava um lar” (idoso C1); “não, não fazia a ideia porque nunca estive em lares” (idosos C2); “a senhora pensa que alguém que está aqui queria vir para um lar? Olha se queriam é que não gostavam de si, pois eu nunca quis. Mas tem de ser, agora não me mando” (idoso B1). Os outros 2 tinham alguma noção de como um lar funcionava, por isso não manifestaram desagrado ao ir residir para um lar: “sim, por isso não me importei de vir. Só de saber que era melhor do outro que eu tive já é bom” (idoso A1); “um dia minha irmã foi chamada por uma animadora para fazer trabalhos manuais para o São João e disse que eu tinha jeito, que era para me juntar a elas e eu

vim. Depois, isto deu-me força para querer vir para cá pois fiquei com uma ideia de como isto funcionava" (idoso B2).

A última questão e categoria estudada, diz respeito às **Sugestões de Mudança**. Na opinião dos 2 idosos do Lar A estes não mudariam nada, pois consideram que o lar possui tudo aquilo que necessitam para o seu bem-estar: "não, pode ser tudo igual. Se não for melhor, está tudo bem assim" (idoso A2); "não senhora, para mim está tudo bem. Temos muito e temos que agradecer aquilo que temos" (idoso A1). Mais uma vez, realço que as respostas suscitam alguma dúvida, uma vez que a presença da diretora poderá ter conduzido a que ambos não apresentassem sugestões de mudança. Quando se questionou os idosos do Lar B, os 2 referiram que se pudessem, aumentavam os recursos humanos, principalmente os enfermeiros: "(...) gostava que houvesse mais enfermeiros cá no lar à noite, isto fica longe e se acontece alguma coisa nem gosto de pensar. Morremos aqui sem ninguém saber" (idoso B1) e mudariam o ambiente que se vive no lar "(...) mudaria a inveja, as mentiras e bilhardices. As funcionárias não falavam comigo há um ano, algumas por mentiras que inventaram e me envolveram (...)" (idoso B2). No Lar C, os 2 idosos referiram que aumentariam os recursos humanos, encaminhavam as pessoas mais debilitadas e doenças para locais próprios de serem tratados: "mudaria as pessoas, há muitas delas doentes, coitadas e essas doenças não se tratam aqui, tratam-se no hospital (...) aumentava também o pessoal de trabalho, não temos enfermeiros de noite (..)" (idoso C2) e colocariam livros e uma cabeleireira a trabalhar no lar de forma a manter a boa imagem da pessoa idosa: "colocaria livros para poder ler, uma cabeleieira que cuidasse de nós (...) sabe somos idosos mas devemos andar sempre belos" (idoso C1). Finalmente na residência assistida, ambos os idosos se pudessem aumentavam o número de recursos humanos "(...) colocava mais pessoal a trabalhar, secalhar, e dava utilidade à piscina" (residência 2).

5.2 - Dados Obtidos pelos Diretores

Quadro n.º 9 – Categorização das respostas dos Diretores

Categorias	Indicadores	Diretores dos Lares				Total
		Lar A	Lar B	Lar C	Resid.	4
Poder e Autonomia	Direção, Conselho Fiscal, Diretora e equipa técnica	x	x	x	x	**4**
Função/ Papel de Diretor	Disponibilidade para atender e ouvir os familares	x	x	x	x	**4**
	Zelar pelo bom funcionamento (gestão e planificação)	x	x			**2**
	Dar o exemplo / transmitir os objetivos da Instituição			x		**1**
	Responsabilidade pela equipa				x	**1**
Perspetiva de Lar	Cumpre as regras da Segurança Social	x		x		**2**
	Local que proporciona um envelhecimento saudável (existência de projeto de vida individual)		x			**1**
	Deposito de Idosos				x	**1**
Grau de Autonomia	Depende parcialmente da direção		x	x		**2**
	Depende hierarquicamente da direção	x				**1**
	Total autonomia				x	**1**
Planificação de Atividades	Equipa técnica e utentes (valorização de gostos e necessidades)	x		x		**2**
	Equipa técnica		x			**1**
	Ausência de plano pré-definido				x	**1**
Papel da família na Institucionalização	Fundamental para a adaptação/Integração	x	x			**2**
	Crucial, embora cada caso necessite de ser analisado			x		**1**
	Total envolvimento dos familiares				x	**1**
Idealização de Internamento	Sim, no seu lar	x		x		**2**
	Sim, mas totalmente diferente do seu (num meio urbano)		x			**1**
	Nunca num lar, mas sim numa residência				x	**1**
Formação/ Liderança	Serviço Social	x				**1**
	Psicologia		x			**1**
	Engenharia Civil				x	**1**
	Sociologia			x		**1**
Motivo para aceitar o cargo	Formação inicial	x				**1**
	Novo desafio /Gosto pelo trabalho		x			**1**
	Formação académica/Questão pessoal			x		**1**
	Uma necessidade da RAM				x	**1**
Estratégias utilizadas para motivar os colaboradores	Colaborador do ano, festas/ convívios e reuniões trimestrais.	x				**1**
	Reuniões, espaço para ouvi-los e atribuição de recompensas intrínsecas.		x			**1**
	Funcionário do mês e reuniões indivíduais (sistema porta aberta)			x		**1**
	Estratégia é proporcionar a oportunidade de trabalharem numa resposta social diferente/ uma solução de futuro				x	**1**
Relação com os colaboradores	Boa (utiliza por vezes a autoridade que o cargo que exerce exige).	x				**1**
	Boa, tenta ser justo e imparcial.		x			**1**
	Boa , existe abertura para diálogo.			x		**1**
	Boa, relação sem constrangimentos, sem regras, sem hierarquias.				x	**1**
Relação com os utentes	Boa, atenção às necessidades e disponibilidade	x				**1**
	Boa, mas com pouca interação		x			**1**
	Contacto pessoal de cara à cara			x		**1**
	Relação sem constragimentos e sem regras				x	**1**

Categorias	Indicadores	Diretores de Lares				Total
		Lar A	Lar B	Lar C	Resid.	**4**
Constrangimentos/ Dificuldades	Gestão do Pessoal/ satisfação das necessidades	x				**1**
	Dificuldades em gerir muitos imprevistos		x			**1**
	Recursos humanos/ Recursos financeiros			x		**1**
	Sem constrangimentos				x	**1**
Perfil de Líder	Por vezes Democrático e Autoritário (Imparcial, justo, Assertivo)	x				**1**
	Democrático por norma (justo, humano, organizado com capacidade de ouvir e de envolver todos no processo de decisão		x			**1**
	Democrático, Autoritário por vezes e Afiliativo (formação, respeito pelo saber e pelas pessoas, saber ouvir e ser orientador)			x		**1**
	Democrático, visionário e coaching (inovador, honesto, flexível, espírito aberto, exemplo a seguir, formação académica e humanística)				x	**1**

Procurando compreender o funcionamento das instituições, bem como a prática dos seus diretores, criou-se um conjunto de categorias que facilitaram a nossa análise.

A **formação na área da liderança** no universo dos 4 diretores é praticamente nula, uma vez que possuem formação académica ao nível da área social, exceto 1 que é Engenheiro Cívil. Contudo, 3 dos 4 entrevistados referem a importância de aumentar o seu conhecimento em áreas complementares à área da liderança, uma vez que na perspetiva dos mesmos, essas formações são essenciais para o cargo que ocupam: "fora a licenciatura (...) fiz uma preparação em cursos mais práticos ao nível da contabilidade, algumas formações em gestão de IPSS (...)" (Diretor doLar C). "na minha área de formação que é serviço social, nós tivemos cadeiras específicas de gestão das IPSS, depois fui tirando algumas formações (...) gestão de conflito, ao nível de avalição de desempenho, entre outras" (Diretor do Lar A). "(...) tenho algumas formações, por exemplo, gestão de IPSS, contabilidade, entre outras (...)" (Diretor do Lar B).

No que diz respeito à importância da formação para o exercício da função 2 entrevistados entendem que possuir uma formação académica superior é essencial, mas acima de tudo, é fundamental possuir uma formação humanística, uma vez que todo o trabalho efetuado passa essencialmente por saber gerir, liderar e satisfazer as necessidades apresentadas pelos seus utentes/clientes. "Tem de haver preparação académica (...) tem de gostar de pessoas, gostar de trabalhar com esta faixa etária, ser humano e justo

(...)" (Diretor do Lar C); "É necessário que possua formação académica, mas acima de tudo formação humanística (...)" (Diretor da Residência Assistida).

Analisando a categoria que diz respeito ao **motivo para terem aceitado o desafio** de liderar um lar/residência, verificou-se que os 4 diretores apresentam diferentes razões, entre elas: o gosto por trabalho com a população idosa: "neste momento já não é um desafio. Mas quando foi proposto (...) há uns aninhos, foi por gosto de fazer coisas novas e de lidar, trabalhar com idosos, por isso aceitei (...)" (Diretor do Lar B), o querer continuar inserido num projeto que viu nascer enquanto voluntário:"É uma questão de projeto (…) era conduzir um projeto que eu começei como voluntário, 1 ano e meio para perceber o objetivo do lar (...)" (Direto do Lar C) assim como, a necessidade de dar uma resposta social totalmente diferente das existentes na RAM:

> Uma necessidade da região (...) as necessidades das pessoas idosas, que precisam de cuidado ao domicílio são cada vez maiores, os meios existentes tornam-se escassos, levando a ficar cada vez mais distantes da resolução do problema que como sabemos tende a se agravar nos próximos anos. A única forma de nos aproximarmos mais da solução do problema é fazermos domicílios de apoio (...) (Diretor da Residência Assistida).

Para avaliar e verificar se o lar em que os diretores trabalham segue as normas e condições exigidas para um bom funcionamento, surge a categoria **Perspetiva de Lar**. Nesta conseguiu-se averiguar que dos 4 entrevistados 2 referem que o seu lar funciona dentro dos parâmetros impostos pela Segurança Social: "sim (...) nós tentamos seguir ao máximo as regras pela segurança social e as regras estipuladas para as condições de um lar de idosos" (Diretor do Lar A). "Sim (...) cumpre com aquilo que um lar deve cumprir na questão de cuidados adequados, profissionais e depois, proporcionar segurança e bem-estar às pessoas, permitindo que isto seja mesmo a cada delas" (Diretor doLar C). Para outro, o seu lar embora proporcione um envelhecimento saudável, por motivos de escasses de recursos humanos, é quase impossível criar um projeto de vida que respeite integralmente todos os utentes, colaboradores e clientes: "(...) espaço onde se pode ter um envelhecimento saudável (...) a escassez de recursos humanos é quase impossível criar um projeto de vida que respeite integralmente cada utente (...)" (Diretor do Lar B). Contrariamente à opinião dos diretores de lar, o diretor da residência assistida define um lar como sendo um espaço onde as famílias depositam os familiares. Acrescenta-nos ainda que estas instituições em vez de fomentarem a liberdade, autonomia, criatividade

e um envelhecimento saudável, fazem precisamente o contrário que é torná-los prisioneiros das suas próprias vidas, algo que não se sucede na sua residência: "para mim os lares são apenas lugares onde os idosos são depositados e ficam prisioneiros de si mesmos" (Diretor da Residência Assistida).

Sabendo que qualquer líder para ser bem-sucedido precisa aplicar na sua prática um estilo de liderança eficaz, criamos a categoria **estratégias utilizadas** para compreender como motivam os seus colaboradores. Uma vez que o facto de liderar/dirigir está relacionado com a capacidade de influenciar o comportamento do outro, depreende-se a importância que as mesmas assumem no interior das instituições para que haja um bom ambiente e um bom funcionamento de trabalho. Denote-se que todos os diretores aplicam estratégias de motivação, para que o desempenho dos seus colaboradores seja positivo. Dos 4 diretores, 3 entendem que a melhor estratégia de motivação passa essencialmente por estímulos ou recompensas intrínsecas, por atribuição de prémios do funcionário do mês ou do ano e ainda por reuniões individuais que transmite a abertura que existe para ouvi-los e orientá-los: "(...) aos funcionários, reunimos, ouvimos e recompensamo-los intrinsecamente" (Diretor do Lar B); "(...) temos o prémio de colaborador do ano (...)" (Diretor do Lar A); "(...) o funcionário do mês (...)" (Diretor do Lar C). No que concerne ao diretor da residência o mesmo considera que o facto dos seus colaboradores trabalharem numa resposta social diferente, num projeto de futuro, já é por si só, uma grande recompensa, tanto a nível pessoal como profissional:

> Eu diria que a estratégia principal é fazerem parte em vez de estarem sem horizonte e estarem a trabalhar dentro de um problema. Aqui estão a trabalhar no ânimo profissional de que estão a fazer parte de uma solução de futuro (...) é altamente estimulante fazer parte de um projeto que pode ser aquilo que tem que ser feito nos próximos 50 anos e não numa coisa que já era (Diretor da Residência Assistida).

Como é do conhecimento de todos, em qualquer circunstância da vida as **relações interpessoais** assumem, e cada vez, mais um papel determinante para o bem-estar pessoal e social. Assim sendo, criou-se uma categoria para analisar como se processa as relações interpessoais entre diretores e colaboradores.

Atendendo aos resultados obtidos conseguiu-se averiguar que 3 diretores afirmaram que a relação com os seus colaboradores é, na medida do possível, boa: "é boa, como já disse mantenho sempre a minha porta aberta para que percebam que podem contar comigo para qualquer situação (...)" (Diretor do Lar C). "(...) é uma boa relação,

uma relação sem constrangimentos, sem regras, a única regra é a consciência de cada um (...)" (Diretor da Residência Assistida), embora 1 tenha a noção que é difícil ser "amado" por todos, uma vez que o cargo que ocupam conduz a isso: "tento ter uma relação positiva com todos. Quem está nestes cargos, é difícil ser amado por todos e é mesmo assim (...)" (Direto do Lar B).

Relativamente à relação com os utentes, apenas 1 dos 4 diretores salientou que a relação não é tão próxima como desejaria, dado que dedica muito do seu tempo a gerir e coordenar o lar: "não é tão próxima como poderia ser por causa do tempo dedicado à gestão, mas tento sempre que possível estar com eles e saber deles (...)" (Diretor do Lar B). Na opinião dos outros 3 diretores, a relação que mantêm com com os seus utentes é boa: "também é uma boa relação, tento estar sempre disponível para aquilo que necessitam e estar atenta aos desejos e necessidades" (Diretor do Lar A); "é um contacto pessoal de cara a cara, passo pelos idosos e eles sabem quem sou, e opto por manter o primeiro contacto com os idosos quando cá chegam, recebendo-os, fazendo o processo da segurança social ou quando é privado (...) contínuo a fazer a adaptação (...) esse tipo de tarefa, continuo a reservar para mim porque eu sou a cara da instituição" (Direto do Lar C).

Debruçando-nos sobre a categoria **Função/Papel de diretor**, perguntou-se aos 4 entrevistados qual o papel que têm no lar e se disponibilizam algum do seu tempo para receber os familiares dos seus utentes/clientes. Maioritariamente, ou seja, 3 diretores referiram que a função de diretor passa essencialmente por gerir os recuros humanos, administrar, planificar atividades, dar o exemplo à sua equipa, de modo a que todos trabalhem em prol dos seus objetivos, ideais, normas e valores organizacionais: "gerir a instituição de forma a que atinja sempre os seus objetivos" (Diretor do Lar B), "(...) tem haver com a gestão de recursos humanos, da planificação de atividades e o bom funcionameno da instituição no seu todo e ter uma boa relação com os familiares dos idosos" (Diretor do Lar A). Porém, para 1 diretor existem mais funções que os diretores desempenham e que são fundamentais dentro da instituição: "(...) enquanto diretor, tenho que dar o exemplo daquilo que a casa se propõe aos meus funcionários e transmitir que todos somos importantes nas várias áreas que atuamos (...) por isso digo sempre que sou apenas mais um funcionário tal como todos, apenas numa área distinta" (Diretor do Lar C).

Relativamente à **relação com os familiares**, todos os 4 diretores salientaram que é importante manter um contato pessoal com os familiares: "gostaria de destacar que valorizamos o contato com a família, por exemplo, nas atividades convidamos as famílias e estamos sempre disponíveis até para alguma situção de melhoria que queiram recomendar (...)" (Diretor do Lar B), "nós vivemos cá e temos contato com todos os familiares dos nossos clientes, por isso estamos sempre disponíveis para os atender, aliás muitas das vezes, almoçamos todos juntos, porque eles também fazem parte desta família" (Diretor da Residência Assistida). "(...) Costumo dizer que tenho sempre a porta aberta sempre que eles necessitam de falar (...) situação que tenha alguma gravidade (...) marco o dia e a hora (...)" (Diretor do Lar A). No entanto, 1 diretor reforça ainda que o envolvimento dos familiares é de extrema importância para que obtenham um feedback relativamente ao funcionamento do lar:"sim, para nós é importante criarmos um vínculo com a família, para que haja comunicação, ligação entre todos os envolvidos e principalmente para sabermos aspetos que temos ou devemos melhorar, segundo a opinião dos mais interessados que são as famílias" (Diretor do Lar C).

De acordo com o Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998, o processo de institucionalização deve ser acompanhado pela família ou pela pessoa responsável pelo idoso, sempre que possível. Seguindo esta linha de pensamento, tentou-se saber que **importância tem a família no processo de institucionalização** dos seus idosos para estes diretores. Constatou-se que 2 diretores acham crucial esse acompanhamento, uma vez que facilitará a integração do idoso na instituição e nesta nova etapa da sua vida: "o papel da família é fundamental, apesar de ser sempre a decisão do idoso desde que não sofra de demência, (...) mas o apoio da família é fundamental para que se sintam integrados (...)" (Diretor do Lar A). Acrescentam que a integração do idoso é mais fácil quando a família acompanha e está presente neste processo: "é muito importante (...) os familiares são incentivados a vir visitar os seus utentes. Fazemos duas atividades, o dia do idoso e o dia da família de modo a criar ambientes de interação, convívio (...)" (Diretor do Lar B). No entanto, do universo dos diretores de lar, 1 afirma que é necessário fazer diferentes leituras e análises dos diferentes casos:

> Podia dizer que é crucial, mas depende dos casos. Para um idoso que está consciente é fundamental, mas para um idoso, que é a maior parte dos nossos casos, demente, com alzheimer, é diferente (...) não quero com isto dizer que devam desvincular-se dos seus familiares, apenas que devemos analisar bem as situações antes de muitas vezes as julgar" (Diretor do Lar C).

Contrariamente ao que se pensava, na residência assistida esse acompanhamento ou integração não acontece, até porque os idosos vão para lá viver porque assim o entenderam: "os idosos só vêm para a residência se quiserem, aqui ninguem é obrigado a nada (...)" (Diretor da Residência Assistida), contudo a presença da família é um aspeto extremamente valorizado nesta instituição.

Relativamente à categoria **Poder e Autonomia**, tentou-se compreender qual a hierarquia de poder que têm nos lares e residência, bem como compreender se têm autonomia nas suas tarefas. Denote-se que os 4 diretores salientam que a sua autonomia está interligada com situações de autonomia plena e outras de dependência da presidência e direção, no entanto, 2 entrevistados afirmam que: "independentemente de haver uma direção, nós temos bem presente o projeto da nossa casa, e têm confiança no meu trabalho, por isso trabalho de forma livre, apenas informando todos os procedimentos que tomo" (Diretor do Lar C); "eu dependo hierarquicamente da direção e tenho que seguir as orientações que a direção manda (...) no dia-a-dia tenho alguma autonomia mas sempre seguindo a orientação (...)" (Diretor do Lar A). No entanto, apesar de estarem dependentes da direção, 1 entrevistado salienta que existe alguma liberdade para poder realizar a gestão diária sem os comunicar/ importunar: "dependo da presidência, mas tenho total liberdade por parte deles para gerir ou liderar o lar como quiser, confiam no meu trabalho" (Diretor do Lar B). Apenas 1 salienta ter total autonomia para administar e gerir o funcionamento da sua instituição: "total" (Diretor da Residência Assistida). Segundo as opiniões dos entrevistados, verifica-se que todas as instituições funcionam segundo uma hierarquia constituída por uma presidência, direção e um conjunto de recursos humanos que são essenciais para o seu funcionamento (enfermeiros, auxiliares de ação direta, etc): "(...) tem uma direção e um conselho fiscal (...) depois sou eu, a diretora de serviços, enfermeira, os escriturários, auxiliares de ação direta, cozinheiros, lavandaria e serviços gerais" (Diretor do Lar A); "temos a presidência, a diretora principal, a encarregada e as ajudantes de ação direta" (Diretor do Lar B).

Sendo normal encontrar **constrangimentos e dificuldades** na vida quotidiana e laboral, que vêm muitas das vezes a surtir impactos no funcionamento organizacional e pessoal, considerou-se importante analisar esta categoria. Dos 4 diretores apenas 1 referiu não existir constrangimentos na sua residência: "aqui não há constrangimentos" (Diretor da Residência Assistida), algo que não acontece nos lares, uma vez que todos os

diretores referiram alguns constrangimentos que se sucedem no dia-a-dia: “só se forem aqueles aspetos que eu querendo o melhor para aqui, para a casa, não são tão fáceis de atingir. É ter uma equipa multidisciplinar mais alargada, é ter algumas coisas que dependem de dinheiro(...)” (Diretor do Lar C); “por vezes, a gestão de pessoal e o ir ao encontro das necessidades de cada idoso, torna-se complicado” (Diretor do Lar A); “ (...) temos de fazer tarefas diferentes e termos muitos imprevistos, ter que saber gerir as coisas que uma pessoa pede, o facto de estarmos constantemente a sermos interrompidos por outras situações que não estão no plano de trabalho estruturado (...) acho que isso é a maior dificuldade (...)” (Diretor do Lar B).

No que diz respeito à categoria **Planificação de atividades**, quisemos aferir como eram organizadas e planificadas as atividades desenvolvidas nestas instituições. Verificou-se que em todos os lares as atividades são planificadas pela equipa técnica, ou seja, pela diretora ou pela animadora sociocultural, sendo este plano, na opinião dos diretores, uma linha orientadora de trabalho: “nós elaboramos o plano de atividades, Acaba por ser uma linha orientadora de trabalho” (Diretor do Lar C). 1 diretor frisa ainda que embora os utentes não sejam envolvidos diretamente na planificação das atividades, estes têm liberdade de participar ou não nas atividades: “O plano está feito para o utente (...) mas saliento que o utente é livre de querer ou não participar nas atividades. Nada aqui é imposto” (Diretor do Lar B). Há que referir que apenas a Residência Assistida não segue nenhum plano de atividades, uma vez que aplica uma filosofia de trabalho distinta, em que o cliente é valorizado e respeitado, fazendo somente aquilo que quer e quando quer: “Não. nós pomos os clientes ativos em função do que eles querem. Portanto, não há plano pré-definido” (Diretor da Residência Assistida). A definição ou até mesmo a atribuição de um determinado perfil pode ser encarado como uma tarefa ingrata, tendo em conta que o mesmo, por vezes, tem dificuldade em se auto definir.

Dependendo da circunstância, o **perfil** toma uma determinada diretriz mediante a função que ocupamos numa determinada instituição. Deste modo, quisemos aferir se os nossos entrevistados consideram que existe um perfil apropriado para o cargo que ocupam. Concordando que existe um determinado perfil para o líder/diretor, 2 enumeraram algumas caraterísticas, nomeadamente: assertividade, imparcialidade, organização, respeito pela filosofia, ideologia e identidade do outro, entre outras: “(...) assertividades, imparcialidade e acima de tudo ser justo” (Diretor do Lar A); “ (...) ter um espírito aberto, ser coerente (...) honesto (...) ser um exemplo a seguir para que a sua equipa

se sinta amparada. É necessário que possua formação académica mas acima de tudo formação humanística" (Diretor da Residência Assistida).

Perante as caraterísticas elencadas averigua-se que para 2 este é um líder que no exercício das suas funções, assume por vezes a autoridade como forma de trabalhar em prol da sua instituição "(...) às vezes autoriária e às vezes democrática, pois somente assim consigo trabalhar em prol da instituição" (Diretor do Lar A); "(...) às vezes posso ser um pouco autoritária e não tão democrática. Mas por norma, somos democráticos aqui (...)" (Diretor do Lar B). Segundo as caraterísticas enumeradas pelo ao diretor do Lar C, constatamos que o mesmo se considera um líder democrático, transformacional e afiliativo, embora utilize a autoridade em algumas situações que exigem maior responsabilidade: "(...) defino-me como alguém que sabe ouvir, ponderar o que ouviu e depois decidir, respeito essencialmente aquilo que são e aquilo que têm para dar, (...) considero-me um líder ou diretor democrático. (Diretor do Lar C). Finalmente o diretor da Residência Assistida assume um estilo de liderança mais democrático, afiliativo e coaching: "democrático, inovador, flexível, motivador e visionário" (Diretor da Residência Assistida).

A nossa última categoria diz respeito a uma questão mais pessoal, de modo a se verificar se estes profissionais um dia se **idealizam a ser institucionalizados** em lar/residência. Dos 4 entrevistados apenas 3 diretores (dois de lar e o da residência) salientaram que um dia mais tarde gostariam de ser institucionalizados em lares/residências que funcionassem como o seu lugar de trabalho: "sem dúvida alguma neste registo" (Diretor da Residência Assistida); "eu gostava muito de chegar a essa idade e de poder vir para este lar, caso ainda este lar esteja a funcionar de forma parecida, como funciona no presente" (Diretor do Lar C); "se o lar que me acolher tiver princípios, valores, normas de funcionamento como este, sim idealizo-me (...)se tiver alguém humano à frente do lar (...)" (Diretor do Lar A). Já o diretor do Lar B, contrariamente ao que se pensava, salientou que gostaria de ser institucionalizado, mas num lar totalmente diferente daquele que gere, uma vez que o seu meio sociocultural e os seus hábitos culturais, são distintos e nada têm a ver com aquilo que se pratica no lar que trabalha: "(...) de viver num lar diferente deste, porque isto é um lar no meio rural (...) são pessoas com hábitos de fazenda e não é a minha cultura (...) acho que este lar é perfeito para este público-alvo (...)" (Diretor do Lar B).

Capítulo VI- Discussão dos Resultados

Após a análise e interpretação de dados, importa procurar uma explicação fundamentada dos mesmos, sem descurar os contextos em que emergiram, procurando fazer uma triangulação dos dados recolhidos. Todavia, assentaremos esta discussão, nos pressupostos teóricos defendidos e nas opiniões veiculadas pelos idosos, assim como pelos diretores, procurando compreender quais as expetativas destes idosos relativamente às dinâmicas de liderança praticadas nos lares/residências onde vivem.

6.1. Liderança/ Perfil de Líder/ Relações Interpessoais

Da análise dos resultados, verifica-se que não existe um estilo de liderança pré-definido sendo que as atitudes e as ações dos diretores, segundo as caraterísticas dos idosos, oscilam entre o líder democrático, autoritário, afiliativo, coaching e transformacional.

Dado que a liderança é "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum" (Hunter, 2004, p.25) e que o ato de liderar "envolve múltiplas funções tais como planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, punir" no sentido de "(…) orientar o grupo, as pessoas em direcção a determinados objetivos ou metas" (Fachada, 2000, p.253), torna-se necessário que o líder altere o comportamento dos seus liderados transmitindo "(…) cooperação, entusiasmo e confiança que estimule a iniciativa" (Bento & Ribeiro, 2013, p.13).

Baseando-se na teoria de Kurt Lewis, Bento e Ribeiro (2013) abordam o estilo autoritário advogando que o líder autoritário é quem "fixa as directrizes e determina os métodos para a realização das tarefas sem recorrer à participação do grupo" (p.17).

Sabendo de antemão que o líder autoritário é um líder dominador e castrador (Bento & Ribeiro, 2013), compreende-se que a sua atitude pode provocar tensão, mal-estar e frustração no seio do seu grupo. Os diretores que aplicam este estilo afirmam que o mesmo surge das responsabilidades e funções que o cargo que exercem exige, bem como, de imposições vindas dos seus superiores: "(...) às vezes sou autoritária e às vezes democrática, pois somente assim consigo trabalhar em prol da instituição" (Diretor

do Lar A);" (…) por vezes ser mais rígido, autoritário, outras mais humano, mais orientador apenas" (Diretor do Lar C). O que ressalva aquilo que os autores defendem, quando salientam que a autoridade utilizada deve apenas servir para gerir e administrar toda a instituição, evitando assim algumas desordens (Ibidem).

Todos os idosos do nosso estudo manifestam um certo apreço, carinho e respeito pelo seu diretor: "gosto muito dele, e de toda a sua equipa. Sempre com uma palavra amiga para nós. No fundo trabalham para o nosso bem (...)" (residência 2); "muito boa pessoa, humana, com sentimentos, sabe ouvir os outros, está atento às nossas necessidades, apoia-nos, fala com a família (...) para mim é uma pessoa muito, muito especial" (idoso C1); " é uma pessoa muito atenciosa, chega fala com todos e está sempre atenta" (idoso A1), o que demonsta que as relações entre ambos é de "boa" e de extrema importância para que os idosos se sintam bem e integrados.

Lewis relativamente ao estilo democrático salienta que este diz respeito à participação de todos os liderados em todas as etapas do processo de funcionamento da organização. Para Bento e Ribeiro (2013) o líder que pratica este estilo de liderança "fomenta a partilha e o trabalho em equipa. Assiste, estimula e participa no trabalho com todos os elementos do grupo" (p.17). Verifica-se que todos os idosos referem que o diretor respeita a sua opinião e a opinião dos seus colaboradores, ouve-os, para posteriormente decidir aquilo que deve, ou não, ser feito em prol do bem-estar organizacional e pessoal de cada idoso: "muito boa pessoa, humana, com sentimentos, sabe ouvir os outros, está atento às nossas necessidades, apoia-nos, fala com a família (...) para mim é uma pessoa muito, muito especial" (idoso C1). O que se comprova com os argumentos dos diretores, pois salientam estar atentos e disponíveis para atender colaboradores, familiares e utentes: "mantenho sempre a minha porta aberta para que percebam que podem contar comigo para qualquer situação (...) tento que as pessoas tenham direito a opiniar, isso revela preocupação por parte delas e esse é um dos nossos objetivos" (Diretor do Lar C).

Denota-se que, na opinião destes idosos, os líderes criam, ou tentam criar, um ambiente própicio ao bom relacionamento. Assim sendo, parece-nos que as pessoas são vistas como prioridade nestas instituições, algo que na visão de Goleman (2015) é uma caraterística que define o estilo de liderança Afiliativo uma vez que neste estilo preserva-se o bem-estar e a criação de um ambiente harmonioso, onde o líder evita situações

de conflitos, dispensando uma parte do seu tempo na construção de relações interpessoais positivas e harmoniosas.

No que concerne ao estilo de liderança coaching, Goleman (2015) refere que este estilo encoraja os liderados a desenvolverem e a idealizarem um plano de trabalho para que os objetivos iniciais sejam alcançados. Este estilo produz um efeito positivo no desempenho das capacidades em longo prazo, uma vez que é utilizado quando é necessário ajudar um liderado a ser mais eficiente na sua função. Constata-se, segundo os dados obtidos que este estilo faz parte das práticas de liderança de 3 dos 4 diretores, uma vez que estão sempre disponíveis a ouvir, atender e a encorajar os seus liderados a terem um melhor desempenho:"sei que costumam se reunir lá para decidir as suas coisas e às vezes vejo umas a chorar por problemas lá delas e o senhor doutor as chama ao seu gabinete, fala e quando saem parecem outras (...) (idoso C2); "(...) há comunicação, delegação de tarefas, (...) Agora que são amigos isso são. Na minha opinião temos uma boa equipa por isso isto funciona. Aquele que diz mal disto não sabe o que diz" (residência 2).

Embora o estilo de liderança transformacional seja pouco apontado pelo grupo de idosos, os 2 idosos da residência assistida, fazem referência a este estilo quando enumeram algumas caraterísticas como "exemplo a seguir", " humano". Sabendo que o líder transformacional é um líder proativo e respeitado pelos seus liderados, que os desafia a superarem os seus limites e a procurarem soluções criativas e estimulantes para a resolução dos seus problemas, o mesmo é visto pelo seu grupo, como um exemplo a seguir por prestar atenção às necessidades de todos: "Ele é um exemplo para muitos outros diretores" (residência 1).

Verifica-se que todos os diretores entrevistados são vistos pelo grupo de idosos como bons líderes, parece-nos que talvez a forma como os líderes gerem as suas emoções e como conduzem o seu grupo a atingir os objetivos, depende essencialmente da inteligência emocional que possuem. Para Fraga (2014, p.156) "a eficácia de um estilo depende pontualmente da tarefa, da pessoa e da situação em causa. Todos os estilos de liderança são eficazes em circunstância específicas". Pressupoe-se que o facto de os diretores utilizarem um ou mais estilos de liderança, especialmente o autoritário, democrático, afiliativo e coaching faz com que obtenham um melhor desempenho e clima organizacional (Goleman, 2015). Denote-se que os conjuntos de caraterísticas apontadas

pelos idosos e pelos diretores coincidem, o que nos faz supor que talvez as expetativas dos idosos correspondam às dinâmicas de liderança praticadas nestas instituições, corresponde à sua realidade atual.

Para além de um conjunto de competências e caraterísticas que o líder deve possuir: empatia, honestidade, autoconhecimento, autoconfiança e confiança (Goleman, 2015) é essencial que possua formação técnica e académica para poder exercer as suas funções (Despacho Normativo nº12/98 de 25 de Fevereiro). Baseando-nos no Decreto Lei n.º133-A/97, de 30 de Maio, conseguimos averiguar que o líder deve possuir uma formação técnica e académica para poder exercer as suas funções, competindo-lhe dirigir a organização, assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento das tarefas, bem como, coordenar e supervisionar toda a equipa de trabalho, atendendo sempre à necessidade de garantir um modelo de gestão técnico adequado ao funcionamento da organização.

Do universo dos diretores entrevistados 3 realçam a importância da formação académica para o desempenho das suas funções, mas destaca a importância que a formação humanística tem no cargo que ocupam, uma vez que trabalham diretamente com pessoas e para o outro, para o bem-estar físico e psíquico do outro: "(...) tem de ser pessoas extremamente organizadas, ter uma capacidade de trabalho muito grande, muito humanas (...)" (Diretor doLar B); "tem de haver preparação académica (...) tem de gostar de pessoas, gostar de trabalhar com esta faixa etária, ser humano e justo (...)" (Diretor do Lar C). "É necessário que possua formação académica mas acima de tudo formação humanística (...)" (Diretor da Residência Assistida).

6.2 Institucionalizações/ Papel da Família /Integração e Adaptação

A representação social do envelhecimento não convoca apenas aspetos negativos relacionados com o desgaste físico, mental e uma eventual dependência. Envelhecer é também possuir experiência, dignidade e uma sabedoria de vida. É notória uma visão positiva que associa o envelhecimento com uma acumulação de competências e amadurecimento progressivo ao longo da vida. Deste modo, importa-nos compreender quais as expetativas dos idosos relativamente à institucionalização. Relativamente às perceções dos idosos residentes no lar, o que se encontra é uma imagem maioritariamente positiva da institucionalização.

Foi muito importante no nosso estudo perceber as expetativas que os idosos tinham sobre o local onde residem. Para o efeito, quisemos conhecer a sua opinião sobre este tipo de instituição e se ela se manteve, ou não, após a sua entrada. Verificou-se que 4 idosos não possuíam nenhum conhecimento de como funcionava um lar. Embora estejam satisfeitos, a verdade é que não possuem conhecimentos suficientes para poderem comparar e avaliar: "não tinha muito bem, uns diziam bem outros mal, mas depois fui apreciando e gostando" (idoso A2). "não, não tinha ideia nenhuma de como funcionava um lar" (idoso C1, C2). Esta realidade poderá estar associada ao facto destes idosos nunca terem pensado em serem institucionalizados, ou por terem mais condições, segurança e conforto nestas instituições do que nas suas próprias residências. Os restantes idosos salientaram ter conhecimento de como funcionava um lar/residência quer por experiências passadas, quer por informações/indicações de terceiros: "sim, por isso não me importei de vir (...)" (idoso A1); "tinham-me falado muito bem disto antes de vir para cá, por isso vinha com essa ideia" (residência 1). "sim, tinha uma ideia pelo meu neto que dizia muito bem disto" (residência 2). Importa-nos destacar que dos 8 idosos, 2 embora tivessem conhecimento de como funcionava um lar, tiveram experiências traumáticas que os fez mudar para um local onde se sentissem respeitados e com dignidade: "(...) Só de saber que era melhor do outro que eu tive já é bom" (idoso A1). "A princípio confesso que vim com receio pelo que passei nos lares. Mas neste momento vivo descansado, porque cá temos total liberdade" (residência 1).

A entrada num lar acarreta consigo um conjunto de mudanças que afetam também, o plano das relações interpessoais exigindo dos "idosos um esforço de adaptação para a sua reconfiguração identitária e bem-estar social" (Vieira, 2014, p.118). Relativamente a este assunto Zimerman (2000, p.25) diz-nos que as pessoas mais saudáveis possuem melhores condições para se adaptarem às transformações que o processo acarreta, uma vez que encaram "a velhice como um tempo de experiência acumulada, de maturidade, de liberdade para assumir novas conceções e até mesmo de libertação de certas responsabilidades".

No caso concreto destes idosos, verifica-se que todos foram institucionalizados por se encontrarem em situações de isolamento, de problemas de saúde, desresponsabilização por parte da famíla, morte do cônjugue ou de familiares mais próximos: "o meu

marido morreu (...) e sentia-me sozinha" (idoso B2[14]); "ter dinheiro e fazenda, isso sim foi o maior motivo (...) eu não queria vir e não estou satisfeita" (idoso B1), coincidindo com daquilo que Guedes (2012) evidencia. Segundo o autor alguns dos fatores que levam à institucionalização dos idosos é a idade, o individualismo, a solidão, a dependência física, entre outros.

A institucionalização, ao ser indicada pelos idosos como "boa": "sinto-me bem cá, são todos meus amigos (idoso C1); "sinto-me como se estivesse na minha casa" (idosos A1), leva-nos a pressupor que as instituições estão dotadas de um conjunto de condições que permitem que a adaptação e a integração do idoso seja positiva. Contudo, nem todos vêm o lar/residência como a sua casa: "sinto-me bem (...) mas tenho uma dor tão grande porque tenho a minha casa com tudo o que é preciso (...)" (idoso C2). A separação do local de residência de onde o idoso é oriundo contribui para o seu fechamento, o que torna o ingresso no lar um momento crítico.

O afastamento de um conjunto de rotinas diárias e o afastamento do contexto espacial e de objetos pessoais cheios de significado para os idosos constituem alguns dos fatores que tornam a entrada no lar um momento difícil para alguns utentes. O idoso que não vê o lar como sua casa, terá que se adaptar a um conjunto de rotinas quotidianas normalizadas por regras impostas pela instituição onde reside. Carneiro (2012, p.25) citado Fontes relativamente aos lares de idoso menciona que: "os nossos lares têm apenas como critérios de selecção ter mais de 65 anos, amontoando idosos independentes e saudáveis com outros completamente dependentes, muitas vezes com doenças de foro neurológico". Este facto é vincado pelo diretor da Residência Assistida quando refere que os lares apenas servem para depositar os mais velhos, desrespeitando a sua dignidade e privacidade, algo que não acontece na sua residência: "para mim os lares são apenas lugares onde os idosos são depositados e ficam prisioneiros de si mesmos".

Segundo Vitta (citado por Antão, 2012, p.239) o processo de envelhecimento é um processo lento e gradual que "ocorre em diferentes ritmos para diferentes pessoas e depende de influência genética, social, histórica e psicológica do curso de vida (…)". Sendo certo que "os idosos de hoje vivem mais tempo (...)" (Carrilho, 1993, p.76), torna-se essencial desenvolver estratégias eficazes que promovam uma maior autonomia

[14] Consultar apêndice 5

garantindo entre outros aspectos, os meios de subsistência, o apoio familiar, o conforto e os cuidados de sáude. Assim, dar significado aos anos a mais que se vive, é um aspeto indispensável para a qualidade de vida da população idosa.

Segundo Pimentel, (2009) e Vieira, (2014b) as instituições são cada vez mais essenciais e indispensáveis para a qualidade de vida da população idosa, uma vez que as famílias não conseguem responder às dificuldades e exigências desta população.

Segundo as Orientações Legais, os Lares ou Residências para idosos têm como principais virtualidades: suscitar nos seus utentes sentimentos de segurança; compensar as vulnerabilidades económicas dos mesmos; proporcionar-lhes serviços diversificados, mais concretamente ao nível da saúde; facultar condições de acessibilidade e de conforto físico e ainda permitir que as suas famílias os visitem sem interromperem o seu horário laboral.

No entanto, apresenta-nos também, um conjunto de limitações que deveremos ter em conta, nomeadamente: o excessivo fechamento e regulamentação que orienta estas instituições, que decerto modo contribuem para a despersonalização dos sujeitos ao nível da fragilização da sua identidade; as atividades rotineiras e horários rígidos que devassam a intimidade e a privacidade do utente, bem como, o envolvimento das suas famílias na vida dos seus idosos e no complexo residencial. Do nosso universo de diretores, verifica-se que "o papel da família é fundamental, apesar de ser sempre a decisão do idoso desde que não sofra de demência, parte sempre do idoso a decisão de ser admitido e residir numa estrutura residencial (...)" (Diretor do Lar A).

Segundo Guedes (2012), é muito usual associarmos a entrada em lar a uma situação de abandono familiar. No entanto na impossibilidade de assegurar por completo os cuidados do seu familiar idoso, verifica-se que neste estudo, algumas famílias assumem um papel ativo e importante nesta fase de transição, uma vez que a maioria dos idosos tomou esta decisão em conjunto com a sua família: "foi a minha família que me pôs cá porque eu estava sozinha em casa" (idoso A2); "sim senhora, pelos meus filhos" (idoso B1), ou aconselhando-se com terceiros: "falei com a senhora assistente social, ela aconselhou-me a vir para o lar" (idoso A1); "(...) fui à segurança social, tratei de tudo para vir para aqui" (idoso B2).

Quando se fala do processo de institucionalização, importa mencionar e destacar um conjunto de fatores que são essenciais para o seu sucesso, nomeadamente as caraterísticas pessoais, o plano de acolhimento inicial, o clima social, bem como todas as caraterísticas da instituição e dos seus colaboradores (ISS, 2005). Neste estudo 3 diretores mencionam que existem constragimentos e dificuldades no que diz respeito ao clima institucional, dificultando a institucionalização dos idosos: "por vezes, a gestão de pessoal e o ir ao encontro das necessidades de cada idoso, torna-se complicado" (Diretor do Lar A); "só se forem aqueles aspetos que eu querendo o melhor para aqui, para a casa, não são tão fáceis de atingir. É ter uma equipa multidisciplinar mais alargada, é ter algumas coisas que dependem de dinheiro(...)" (Diretor do Lar C). "(...) temos de fazer tarefas diferentes e termos muitos imprevistos, ter que saber gerir as coisas que uma pessoa pede (...) estarmos constantemente a sermos interrompidos por outras situações que não estão no plano de trabalho estruturado" (Diretor do Lar B). Por consequinte o diretor da residência assistida afirma que "aqui não há constrangimentos", o que leva a crer que o processo de institucionalização dos idosos ocorre de forma coordenada e positiva, uma vez que para a residência assistida vai apenas quem quer e quando quer.

Para que exista uma institucionalização de sucesso, o clima social é fulcral para o idoso. Na mesma ótica, o Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998 (p.767), salienta que a convivência social, através do relacionamento entre os idosos é essencial. Este relacionamento constitui outro elemento fundamental da experiência vivenciada no lar, em que muitos possuem expetativas de conseguir criar relações reciprocas de amizade e de cooperação no seu quotidiano. Verificamos que este fator é positivo na maioria, visto que 6 idosos referem que fizeram amigos na instituição, permitindo assim uma convivência social: "são todos meus amigos graças a Deus" (idoso A1, A2). "A maior parte das empregadas são minhas amigas, os senhores doutores também, já os idosos alguns minha menina, dou-me com umas senhoras que gostam do mesmo que eu" (idoso C1); "tenho aqui uma mesa com quatro pessoas que eu gosto de estar e falar" (residência 1).

O lar apresenta-se assim, para alguns idosos, como um local propício para estabelecerem relações de amizade, numa altura da vida em que muitos deles viram a sua rede de contactos muito reduzida. Estas relações têm a particularidade de se manterem apenas entre um número reduzido de utentes. Porém 3 entrevistados referem a dificul-

dade existente no que diz respeito à convivência social, referindo que não tem muitos amigos: "não senhora" (idoso B1); "Sou uma pessoa muito difícil de fazer amigos, sou um bocado bicharoca" (residência 2).

Dado que é essencial que as instituições consigam garantir um maior conforto e bem-estar para o utente, também é essencial que as relações interpessoais entre os diretores e os colaboradores sejam propícias a um bom ambiente institucional. Segundo os dados obtidos 2 idosos revelaram que a relação entre diretor e colaborador não é bem coordenada: "Como ela é quem manda e quem manda tem sempre a fama de ser má, algumas não gostam muito dela, mas as coisas têm de ter regras para funcionar (...)" (idoso A1); "parece ser boa, mas às vezes dizem qualquer coisa por trás que eu às vezes escuto. Isto quem manda está sujeito a isso" (idoso B2). Porém 2 idosos preferiram não comentar, deixando em dúvida que tipo de relação existe. Os restantes 4 idosos afirmaram que a relação que observam entre diretor e colaborador é positiva: "é amigo, humano, atencioso, está atento quando as vê menos bem, reune-se com elas e pergunta o que se passa. Muitas vezes vejo a atenção que ele as dá. Para mim isso é importante, pois assim ficam motivadas para nos tratar bem" (idoso C1); "(...) às vezes vejo umas a chorar por problemas lá delas e o senhor doutor as chama ao seu gabinete, fala e quando saem parecem outras. Por isso vejo que ele é amigo para além de dizer várias vezes em bom som que também é um trabalhador como elas" (idoso C2). "Parece-me boa, estou cá há pouco tempo, mas parece que trabalham todos em harmonia e para o mesmo, ou seja, para o nosso bem-estar. Isso é visível" (residência 1), visão que coincide com a opinião de 3 diretores, uma vez que 1, embora classifique a sua relação com os colaboradores como "boa", salienta que sabe que não é amado por todos, uma vez que o cargo que exerce não é favorável e propício a isso: "é uma boa relação (...)" (Diretor do Lar A); "é boa, como já disse mantenho sempre a minha porta aberta para que percebam que podem contar comigo para qualquer situação (...)" (Diretor do Lar C). "Tanto com os clientes como com os funcionários é uma boa relação, uma relação sem constrangimentos (...)" (Diretor da Residência Assistida), "tento ter uma relação positiva com todos. Quem está nestes cargos, é difícil ser amado por todos e é mesmo assim (...)" (Diretor do Lar B).

No que toca às relações estabelecidas pelos utentes com os seus familiares, esta possui uma grande relevância ao nível das experiências de velhice no lar. Os familiares constituem para os idosos uma das referências sociais mais importantes, e com o ingres-

so no lar, os contactos frequentes com a família permitem que a desvinculação social provocada pela institucionalização no lar não aconteça, dado que os idosos recebem visitas dos seus familiares e amigos com alguma regularidade: “sim já vieram muito. Só que ultimamente eu digo que estou bem, que façam a sua vida” (idoso A1); “(...) as minhas amigas uma vez por semana vêm me ver” (idoso C2); “tenho uma sobrinha que às vezes vem de dois em dois meses” (idoso A2); “o meu neto vem cá todos os dias (...)” (residência 2). Verificamos que os residentes dos lares encontram-se numa situação familiar mais frágil, tendo já o seu núcleo familiar parcialmente dissolvido. O período de visitas é um momento esperado com grande ansiedade e muitas expetativas, visto que a visita dos familiares permite manter a ligação que foi interrompida com o ingresso no lar. Neste caso, todos os idosos recebem visitas dos seus familiares e amigos com alguma regularidade, embora em alguns casos isso não diminua o desejo de voltar à sua residência.

Para que os sentimentos de inutilidade, desânimo e desagrado perante o processo de institucionalização diminuam, a instituição deve preparar as visitas de acolhimento dos utentes de modo a que se sintam em casa, incentivando os familiares a acompanharem o processo de admissão do idoso, salientando a importância da visita a estes indivíduos, principalmente nos primeiros tempos de adaptação a este novo espaço físico, a esta nova realidade. Cabe ainda à instituição, preparar atividades que estimulem o envolvimento dos idosos e das suas famílias, consciencializando-as que embora estejam internados, podem ir às suas habitações sempre que haja condições para tal. “(...) mas tenho uma dor tão grande porque tenho a minha casa com tudo o que é preciso, mas está fechada e o meu filho nunca mais me levou lá. (idoso, C2).

Relativamente a este assunto, os diretores salientaram que o envolvimento da família no processo de integração dos idosos é crucial para que a adaptação seja positiva: “o papel da família é fundamental (...) o apoio da família é fundamental para que se sintam integrados” (Diretor do Lar A); “É muito importante. E são incentivados a isso (...) Os familiares são incentivados a visitar os seus utentes (...) (...) um idoso acompanhado pela sua família é muito mais fácil de se integrar” (Diretor doLar B). Embora a instituição deva estar dotada de recursos humanos e materiais, para que se exerça diferentes atividades que ajudem a construir ou a melhorar o projeto de vida ativa já iniciada (Fernandes, 2010), na opinião de um dos diretores, é fulcral olhar, analisar e avaliar

cada situação: “Para um idoso que está consciente é fundamental, mas para outro idoso, que é a maior parte dos nossos casos, demente, com alzheimer, é diferente (...) as famílias também precisam de apoio, de descanso (...)” (Diretor do Lar C). Deste modo, os lares e residências assistidas devem ter como principal objetivo proporcionar aos seus utentes um ambiente mais familiar, retardar a sua involução e sobretudo favorecer as relações com os familiares e comunidade.

Porém, para existir uma maior integração e adaptação do idoso à instituição deve existir, segundo o Despacho Normativo 12/98 de 25 de fevereiro de 1998 (p.767), “um ambiente calmo e confortável e humanizado”; “os serviços domésticos necessários ao bem-estar do idoso (...)”; “uma alimentação adequada e equilibrada (...) atendendo aos gostos pessoais dos idosos (...)”. Relativamente a este assunto os idosos em estudo revelaram estar satisfeitos com as instalações: “Sim senhora, com as instalações e com a comida (...)” (idoso A1); “Sim senhora” (idoso A2; B1; C1); “Sim, estou desde o início, só as vezes a comida não é muito boa” (idoso B2). “ Estou sem dúvida alguma (...) as refeições são maravilhosas” (residência 1).

Relativamente ao quarto, 5 idosos partilham-no, mas indicam estar satisfeitos: “não tenho nem queria, não gosto de me sentir só. Tenho companhia e nos damos bem” (idoso A1); “Não senhora, tenho companheira e estou satisfeita” (idoso A2). Porém 3 referiram que tinham um quarto só para si algo que os agradava: “Sim senhora, um quarto decorado a minha maneira, com as minhas coisas que só eu arrumo” (idoso C2); “ Sim tenho, tinha possibilidade de trazer o meu quarto de casa para cá mas como vou lá todas as semanas não senti essa necessidade” (residência 1). Algo que confirma aquilo que é destacado no Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998 relativamente à personalização do quarto do idoso.

Pereira (2012), relativamente às regras de funcionamento destaca que as mesmas não devem limitar muito o idoso, ou seja, a personalização do seu quarto deve respeitar o seu gosto, interesse e valores, de forma a que se identifiquem com o local onde dormirão. Neste sentido, os lares proporcionam as principais refeições, o local para dormir e garantem a limpeza e a lavagem da roupa, etc. Constatamos que os serviços disponibilizados pelos lares/residência vão ao encontro das expetativas dos utentes.

Segundo as orientações legais dos lares ou residências, existe um conjunto de limitações e riscos que devemos ter em conta: atividades rotineiras e horários rígidos que devassa, a intimidade dos utentes. Essas limitações que são referidas pelas orientações legais, são confirmadas apenas pelos idosos dos lares, uma vez que todos referem que se levantam cedo, sendo esta uma regra imposta pela instituição: "pelas 8h30" (idoso A1; A2). "(...) Aqui também acordamos cedo para os banhos e para o pequeno-almoço" (idoso B1; B2); "(...) com esta idade sou obrigada a acordar por causa do banho e do pequeno-almoço" (idoso C1).

Desta forma constatamos que os utentes de lar estão sujeitos a um conjunto de rotinas quotidianas que não vão ao encontro das suas expetativas quando ingressaram no lar, o que reduz as possibilidades para os idosos organizarem o seu quotidianao de forma livre e personalizada, como o horário para se levantar. Perante o estado de saúde dos idosos, deve existir flexibilidade por parte da instituição, respeitando a vontade do mesmo, como por exemplo dar-lhe a liberdade para sair e passear um pouco pelos arredores do lar, quando assim o desejarem (Pereira, 2012).

Como parte fulcral para a integração e socialização dos idosos, os lares e residências definem planos de atividades, porém, verifica-se que a maioria, não integra os idosos nessa elaboração. Analisando a legislação portuguesa (Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro), constatamos que um lar de idosos ou residência assistida deve procurar atividades que fomentem o bem-estar formal e social dos seus idosos. Para tal, a instituição deve estar dotada de recursos humanos e materiais, para que se exerçam diversas atividades que ajudem a construir ou a melhorar o projeto de vida ativa já iniciada (Fernandes, 2010).

Para além da importância dos planos individuais, não poderíamos deixar de frisar a importância de envolvermos os idosos nas atividades realizadas dentro e fora da instituição, independentemente das suas limitações físicas. No entanto, todos os idosos salientaram que são os profissionais que planificam as atividades desenvolvidas: "sim senhora, elas planificam e nós fazemos" (idoso A1); "sim senhora, a senhora organiza e depois diz-nos para fazermos" (idoso B1); "sim senhora, nem sequer perguntam o que gostamos, apenas planificam para o ano e depois fazemos diariamente e nas festas" (idoso C1).

Relativamente a esta temática 3 diretores confirmaram que o plano de atividades das suas instituições são elaboradas pelos seus profissionais sem o envolvimento dos seus utentes: "é feito por nós. É certo que poderiamos envolver os utentes de outra forma, sem dúvida. O plano está feito para o utente, não envolve o utente na decisão de que vamos fazer esta ou aquela atividade (...)" (Diretor do Lar B); "nós elaboramos o plano de atividades, acaba por ser uma linha orientadora de trabalho". (Diretor do Lar C). "Nós elaboramos o plano de atividades, normalmente no final do ano e é previsto para o ano inteiro. Acaba por ser uma linha orientadora porque mensalmente é que estruturamos as atividades principais, porque há outras" (Diretor do Lar A). Porém, o diretor da residência assistida afirma que na sua instituição não existe nenhum plano pré-definido: "Não. nós pomos os clientes ativos em função do que eles querem. Portanto, não há plano pré-definido" (Diretor da Residência Assistida).

Na mesma linha de pensamento, Goffman (1961) refere que a vivência em lar é controlada e determinada por um conjunto de tarefas, o que revela, muitas vezes, a falta de preocupação que existe por parte dos profissionais em saber mais dos gostos, interesses e necessidades dos seus pacientes.

Constatou-se que os utentes assumem, a este respeito, uma postura caracterizada por um certo conformismo, o que não vai de encontro com as suas expetativas. Quando questionados sobre as atividades que gostariam que os lares/residências realizassem, surgiu uma panóplia de respostas. Dos 8 idosos 5 demonstraram o quanto seria importante desenvolver atividades relacionadas com os seus gostos pessoais. "(...) Se houvesse música e um violino, adorava voltar a tocar" (idoso A1); "minha senhora eu adoro ler e escrever, por isso gostava que houvesse livros, contos, histórias para que eu depois escrevesse sobre elas (...)" (idoso C1). "Eu gosto muito de ler, gostava de ler, mas não tem livros. Gostava tambem que houvesse animais, mas aqui também não temos. Gostava de bordar" (idoso C2). "Torneios de cartas ou de dominó, piscina" (Residência Assistida 1,2). Contrariamente, 3 entrevistados revelaram que estão satisfeitos e que não sugerem nenhuma atividade: "(...) gosto de tudo não sugeria mais nada, já fazemos muito" (idoso A2); "Gosto de todas, pois antes quando trabalhava não tinha tempo para isto" (idoso B1). "Gosto de todas" (idoso B2).

6.3 Mudanças e Sugestões

A transição para a velhice deve ser um processo positivo, que favoreça o olhar dos outros para o idoso como um ser ativo pertencente ao mundo e à sociedade que o acolhe independentemente de ser dependente de outros (Osório &Pinto, 2007).

Torna-se assim necessário dar respostas sociais adequadas às suas necessidades, tendo como objetivo promover um envelhecimento ativo, que respeite a sua forma de estar e de viver em comunidade, que valorize a sua personalidade, saberes, experiências e história de vida e que acima de tudo, promova uma realização positiva que favoreça o bem-estar pessoal e social de cada um (Pimentel, 2001).

Dentro do universo do nosso estudo, quisemos saber quais as mudanças que gostariam que fossem realizadas nos lares/residência onde estão institucionalizados. Dos 8 idosos, 6 referiram que se pudessem mudar, aumentariam os recursos humanos: "(...) o número de empregadas à noite ao jantar, como são muitas pessoas para atender, demora um pouco (...)" (Residência 1); "colocava mais pessoal a trabalhar secalhar e dava utilidade à piscina como disse" (Residência 2). "(...) Aumentava também o pessoal de trabalho, não temos enfermeiros de noite e isso é preciso por causa de urgências (...)" (idoso C2); "(...) gostava que houvesse enfermeiras cá no lar à noite, isto fica longe se acontece alguma coisa (...)" (idoso B1). Outros dois mencionaram estar satisfeitos e por essa mesma razão não mudariam nada: "não senhora, para mim está tudo bem. Temos muito e temos que agradecer aquilo que temos" (idoso A1); "Não, pode ser tudo igual, (...) está tudo bom para mim" (idoso A2).

Perante as expetativas da maioria dos idosos, verificamos que as condições proporcionadas por estas instituições teriam necessariamente que sofrer modificações, no sentido de proporcionar um atendimento mais eficaz e personalizado.

Relativamente às sugestões, 7 idosos mencionaram que quando possuem uma sugestão ou uma queixa sobre os serviços do lar ou outra questão pendente, recorrem ao diretor ou a qualquer colaborador: "à senhora diretora" (idoso A1, A2, B2). "Sim senhora, ao senhor diretor, só se ele não tiver mesmo tempo, mas depois me procura para saber o que se passa" (idoso C1); "sem dúvida ao senhor doutor e muitas vezes nem precisamos de o procurar, ele nota logo que não estamos bem, pois ele é muito presente" (idoso C2). "posso me dirigir a qualquer colaborador, mas o senhor diretor dá-nos a

sua atenção para podermos falar de tudo inclusive queixas ou sugestões" (Residência Assistida 1, 2). No entanto, 1 dos idosos referiu que relativamente a esta questão, as suas expetativas são nulas:" à senhora diretora, mas para quê? Já reclamei e não fazem nada" (idoso B1). No geral, constatamos que a maioria dos idosos sente que pode contar com o apoio e atenção dos seus diretores.

Capítulo VII Conclusão do estudo

Chegando ao final do nosso estudo, pretendemos apresentar uma súmula dos resultados obtidos e que dão resposta à questão por nós levantada. Segundo Galliano (1986), cit. por Santos e Clos (1998, p. 17), a conclusão "deve conter uma resposta, o mais inequívoca possível para a problemática do assunto do trabalho, pois corresponde ao objetivo final da comunicação; é a sua razão de ser".

Uma vez que, o envelhecimento populacional do nosso país e da Região Autónoma da Madeira é uma realidade que não podemos ignorar, e tendo em conta a importância que o ambiente institucional desempenha ao nível do processo de envelhecimento, iremos referir algumas conclusões deste nosso estudo tentando em seguida refletir sobre alguns aspetos que poderiam ser melhorados para que os idosos institucionalizados nestas instituições possam usufruir, cada vez mais, de uma vida com qualidade.

Em consequência, as conclusões que retiramos deste nosso estudo são:

- Os Diretores de Lares e Residências para Idosos devem possuir formação académica superior, para além da formação humanística;
- A Residência Assistida tem um funcionamento distinto dos lares, o que proporciona uma visão de futuro aos seus colaboradores, assim como, um sentimento de dignidade, respeito, liberdade aos seus idosos, algo que não se verifica nos Lares, uma vez que estes ao serem IPSS regem-se por um conjunto de regras de funcionamento;
- Apenas os Lares de idosos possuem um plano de atividades como linha orientadora de trabalho, todo ele planificado pelos técnicos;
- As expetativas dos idosos relativamente às atividades desenvolvidas não são valorizadas, ou seja, não há valorização dos seus interesses e gostos. Algo que deveria ser ponderado pela Direção dos Lares de Idosos para mudar esta realidade

e começar a valorizar as expetativas daqueles que são os principais beneficiários destes serviços.

- A maioria dos idosos não possuia qualquer conhecimento/expetativa relativamente às dinâmicas de funcionamento dos lares, contudo apesar de mencionarem que não há lugar como a sua própria residência, estão particularmente satisfeitos com as condições que estas instituições apresentam;
- As carateristicas de liderança mencionadas pelos diretores e pelos idosos coincidem, sendo elas subjacentes a diversos estilos de liderança, nomeadamente ao estilo autoritário, democrático, afiliativo, coaching e transformacional;
- Os idosos perspetivam estas dinâmicas de liderança no lar e na residência assistida através das relações interpessoais, bem como das estratégias motivacionais aplicadas pelos diretores aos seus colaboradores;
- Os constrangimentos/ dificuldades no dia-a-dia apenas são sentidos pelos Diretores de Lar, estando estes relacionados com fatores laborais, uma vez que desempenham inúmeras tarefas e sentem as dificuldades de gerir um lar, quer a nível dos recursos humanos, quer a nível financeiro, aspetos que são essenciais para conseguirem manter um lar/residência em funcionamento.

Partindo das conclusões do nosso estudo, sentimos que o nosso modesto contributo passará por refletir um pouco as expetativas dos idosos, ao mesmo tempo em que mencionaremos algumas propostas que, em nossa opinião, poderão propiciar uma melhoria nas condições ambientais das instituições e, consequentemente, na qualidade de vida dos idosos institucionalizados.

Estamos cientes que muitas medidas estarão diretamente relacionadas com aspetos económicos, no entanto, outras dependerão certamente da vontade de todos os intervenientes presentes no ambiente institucional. Para que envelhecer não se torne um pesadelo, para que viver não seja apenas o sumatório de anos, é necessário criar lares que sejam verdadeiramente Lares de idosos.

A palavra Lar encontra-se associada a significações que apontam para um campo semântico de energia e de positividade. Sendo assim, é necessário que a prática transforme os nossos lares em verdadeiros lares, para que as pessoas não sintam como um

golpe insuperável o afastamento da sua casa, da sua família, das suas rotinas e até de si próprio (das pessoas que eram antes de serem institucionalizados).

Argumentarão alguns que a situação de crise económica que atravessamos não permitirá a implementacão das medidas. Parece-nos no entanto que não se tratá apenas de uma questão monetária a prejudicar a materializacão de algumas medidas de apoio aos idosos institucionalizados.

Em nosso entender, além da necessidade de reconhecer e definir prioridades revela-se também fundamental promover a iniciativa, a criatividade e o sonho a favor dos idosos tendo em conta as suas expetativas, nomeadamente dos idosos institucionalizados, para que, em suma, e fundamentalmente, ninguém tenha medo de envelhecer. Para tal, é necessário que estas instituições promovam junto dos idosos os objetivos inerentes ao seu projeto.

Devem ser criadas estruturas que permitam dar visibilidade às opiniões dos idosos, permitindo-lhe assim, influenciar a sua vida institucional. Uma vez que as vozes destes idosos poderão refletir as vozes de muitos outros, a criação de conselhos de residentes possibilitará a transmissão das suas opiniões e expetativas às direções. O facto de sentirem que são ouvidos e que as suas opiniões poderão ser tidas em conta, dar-lhes-ia a certeza de que há uma preocupação com a sua estadia nestes locais.

Outra área na qual se torna necessário investir, em nossa opinião, é a dos recursos humanos. Embora já existam alguns profissionais, nomeadamente médicos, enfermeiros que prestam serviços nestas instituições (apesar do tempo de permanência não ser o mais adequado), e auxiliares, há, no entanto, outros igualmente importantes, nomeadamente os fisioterapeutas, os animadores socioculturais, nutricionistas, psicólogos, que poderiam, também, proporcionar às pessoas idosas um conjunto de saberes e experiências que poderiam influenciar muito positivamente a sua qualidade de vida. Em momento algum devemos esquecer a importância que estes profissionais têm para os idosos.

Consequentemente, a existência de formação contínua versando, por exemplo, as caraterísticas dos idosos e o seu processo de envelhecimento poderá facilitar os contactos entre todos os intervenientes, promovendo um melhor atendimento e uma melhor relação.

Sugerimos ainda, que num futuro próximo se realizassem estudos exaustivos relativamente a Lares e Residências Assistidas existentes na nossa Região Autónoma, de modo a perceber quais as diferenças que existem nestas duas respostas sociais dirigidas à população idosa. A nosso ver, as Residências Assistidas serão uma proposta de futuro para minimizar este fenómeno social, uma vez que trabalham em prol do bem-estar físico e psíquico do utente, respeitando sempre a sua dignidade e privacidade.

Este estudo poderá constituir uma mais-valia, dado que pode contribuir para compreendermos melhor aquilo que poderíamos fazer para que estas Residências acolhessem todos os idosos, independentemente da sua classe social.

Certamente mais sugestões poderiam ser dadas, esperamos, contudo que algumas possam a vir ser implementadas, para que a vida institucional se torne mais atraente e motivadora. As políticas governamentais podem e devem desempenhar um forte contributo na melhoria da qualidade de vida das pessoas idosas, nomeadamente através da criação de ações de apoio social, quer com implicações ao nível da regulamentação das instituições de idosos, quer ao nível do apoio familiar que muitas famílias necessitam ao atravessar a etapa da institucionalização dos seus membros queridos.

Concluímos o nosso trabalho, expressando os votos de que as políticas que promovem a melhoria da qualidade de vida das pessoas idosas possam ser encaradas como uma verdadeira revolução. E como a capacidade de ser feliz e de sonhar não deve desaparecer com a idade, ajudemos os nossos idosos, no caso deste nosso estudo dos idosos institucionalizados, a sentirem-se acarinhados e acompanhados na sua última viagem pela Terra.

Bibliografia

Albarello, L. et al. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Trajectos. Lisboa: Gradiva.

Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação Científica em Psicologia e Educação* (3ª ed.). Braga: Psiquilibrios.

Alonso, V. (2005). *As 5 Atividades Básicas do Líder*. São Paulo: HSM Management.

Antão, C. (2012). Sabedoria popular: Um contributo no envelhecimento ativo. In F. Pereira, *Teoria e prática da gerontologia: um guia para cuidadores de idosos* (pp. 239-250). Viseu: Psicosoma.

Araújo, L. & Melo, S. (2011). Relacione-se com os outros. In O. Ribeiro & C. Paúl (Coord.), *Manual de Envelhecimento Activo*. Lisboa: Lidel.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.

Barracho, C. & Martins, C. M. (2010). *Liderança e género*. Lisboa. Edições sílabo.

Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar editora.

Bass, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bento, A. & Ribeiro, M. (2013). A Liderança Escolar a Três Dimensões: Diretores, Professores e Alunos. Bragança: Coleção Ideias em Prática.

Bergamini, C. (1994) Liderança: a Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas* (RAE): São Paulo.

Berger, L. & Mailloux-poirier, D. (1995). *Pessoas Idosas: Uma Abordagem Global.* Lisboa: Lusodidacta.

Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas.

Birren, J. & Schroots, J. (1996). History, concepts, and theory in the psychology of aging. In J. Birren & K. W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (4ª ed.). San Diego: Academic Press.

Blaxter, L. Hughes, C. & Tight, M. (1996). *How to Research*. Buckingham: Open University Press.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação.* Porto: Porto Editora.

Borges, M., Hoppen, N. & Luce, F. (2009). Information Technology Impact on Market Orientation in E-business. *Journal of Business Research*, V. 62, 883-890.

Bravo, R. (1991). *Técnicas de Investigação Social: Teoria e Exercícios* (7ª ed.). Madrid: Paraninfo.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – modernização, qualidade e inovação*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Caravantes, G., Panno, C. & Kloeckner, M. (2005). *Administração: teorias e processo.* São Paulo: Pearson.

Cardão, S. (2009). *O Idoso Institucionalizado*. Lisboa: Coisas de Ler.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação- Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carneiro, M. (2012).*GERONTOLOGIA E QUALIDADE DE VIDA Reforço dos Laços Familiares dos Idosos Institucionalizados.* Dissertação de mestrado em Gerontologia. Universidade Portucalense.

Carrilho, M. (1993). O Processo de Envelhecimento em Portugal: Que Perspectivas...? In *Estudos Demográficos*, 30, 7-19. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Caruso, D. & Salovey, P. (2007). *Liderança com inteligência emocional. Liderando e administrando com competência e eficácia.* São Paulo: M. Books do Brasil Editora.

Cascão, F. & Neves, A. (2001). *Liderança e Animação de Equipas* (2ª ed.). Porto: Edições IPAM.

Castanheira, P. & Costa, A. (2007). Lideranças transformacional, transacional e "lais-sezfaire": Um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In J. M. Sousa & C. N. Fino (Orgs.). *A Escola sob Suspeita* (pp. 141-154). Porto: Edições ASA.

Ceitil, M. (2006). *Gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Sílabo.

Chiavenato, I. (2001). *Teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Clemmer, J. & Mcneil, A. (1988). *Como liderar: estratégias de sucesso em gestão de empresas e serviços*. (Ana Heloísa Alves, Trad.). Lisboa: Edições 70.

Costa, J. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições ASA.

Costa, J. (2000). Lideranças nas Organizações: Revisitando Teorias Organizacionais num Olhar Cruzado sobre as Escolas. In J. Costa, A. Mendes, & A.Ventura. (org.), *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Cunha et al. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Daft, R. (2003). *Organizações: Teorias e Projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Direcção Regional de Estudos e Planeamento, [DREP]. (2007, Maio). *Folheto Informativo Quinzenal*, nº 96. Madeira: DREP.

Diridollou, B. (2002). *Gerir a sua equipa dia a dia.* Lisboa: Bertrand Editora.

Dubar, C. (1997). *A socialização. Construção de identidades Sociais e Profissionais*. Porto: Porto Editora.

Duluc, A. (2001). *Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Erikson, E. (1987). *Infância e Sociedade* (2ª ed). Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Fachada, O. (2000). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo.

Fachada, O. (2014). *Liderança: A Prática da Liderança, a Liderança na Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, lda.

Fernandes, A. (1997). *Velhice e Sociedade*. Oeiras: Celta Editora.

Fernandes, P. (2000). *A Depressão no Idoso – Estudo da relação entre factores pessoais e situacionais e manifestações na depressão*. Coimbra: Quarteto.

Firmino, M. (2009). *Gestão das organizações. Conceitos e tendências actuais*. Lisboa: Escolar Editora.

Fleury, M. & Fleury, A. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Editora Atlas.

Fonseca, A. (1998). *Psiquiatria e Psicopatologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Fonseca, A. (2004). *Desenvolvimento Humano e Envelhecimento*. Lisboa: Climepsi.

Fonseca, A. (2012). Fundamentos Psicológicos para um Envelhecimento Ativo. In Palmeirão, C. & Cruz, A. (coord). *Envelhessomos*. Porto: Universidade Católica.

Fonseca, J. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação.* Loures: Lusodidacta.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.

George, M. (2000). "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence". In *Human Relations*, 53, 8, 1027-1055. London: Sage Publications.

Gil, A. (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. (2007). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Goffman, E. (1961). *Manicômios, Prisões e Conventos*. S. Paulo: Editora Perspectiva

Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2015). *Como se um líder: A importância da inteligência emocional.* Lisboa:Temas e Debates – Círculo de Leitore.

Goleman, D., Bennis, W., O`Toole, J. & Biederman, P. (2009). *Transparência. Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. Lisboa: Gradiva.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2011). *Os Novos Líderes: A Inteligência emocional nas organizações* (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Gonzalez, M. (1998). La Perspectiva Interpretativa y la Perspectiva Crítica en la Organización Escolar. In Q. Martins & M. Cerrilo (Coords), *Organizaciones Educativas*. Madrid: UNED.

Grellier, C. (2006). *As competências pessoais e profissionais do gestor*. Lisboa: Editorial Presença.

Guedes, J. (2012). *Viver num Lar de Idosos*: *Identidade em Risco ou Identidade Riscada?* Lisboa: Coisas de Ler Edições, Lda.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Estoril: Principia Editora.

Hall, M. (1997). *Cuidados Médicos ao Doente Idoso*. Lisboa: Climepsi.

Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Editora.

Hargreaves, A. (1998). *Os Professores em Tempos de Mudança: O Trabalho e Cultura dos Professores na Idade Pós-Moderna.* Lisboa: McGraw-Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1989). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Hooper, A. & Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente, criar a paixão pela mudança.* Lisboa: Actual Editora.

Hunter, J. (2004). *O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança.* Rio de Janeiro: Sextante.

Imaginário, C. (2008). *O idoso dependente em contexto familiar* (2ª ed.). Coimbra: Formasau.

Instituto Nacional de Estatística, (INE). (2003). *Projecções de População Residente em Portugal* 2000-2050. Lisboa: INE.

Jardim, J. & Pereira, A. (2006). *Competências pessoais e sociais. Guia prático para a mudança positiva.* Porto: Edições Asa.

Jones, G. (2010). *Teoria das organizações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kouzes, J. & Posner, B. (2007). *Líder- Mestre: O Verdadeiro Líder Serve aos Outros e se Sacrifica por Eles.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Lisboa: Caleidoscópio.

Lacombe, F. (2012). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Lama, L. & Muyzenberg L. (2008). *O caminho para a liderança. Gestão, budismo e felicidade num mundo interligado.* Alfragide: Dom Quixote.

Learning, M. (1993). *Gerir com sucesso equipas de trabalho*. Nem Martins: Edições CETOP.

Lenoir, R. (1989). "Objet Sociologique et Problème Social". In P. Champagne, *Initation à la Pratique Sociologique*, 53-100. Paris: Éditions Bordas.

Lipiansky, E. (1990). *Identité Subjective et Interaction, Stratégies Identitaires, Psychologie D`Aujourd'hui*. Paris: Presses Universitaires de France.

Lopes, A. (2001). *Libertar o Desejo, Resgatar a Inovação. A construção de identidades profissionais docentes*. Lisboa: IIE.

Marinho, R. (2005). *Liderança em Teoria e Prática (in) Liderança: Uma Questão De Competência.* São Paulo: Saraiva.

Martins, G. & Lintz, A. (2000). *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. São Paulo: Atlas.

Matos, F. (1996). *Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books.

Maximiano, A. (2009). *Introdução à Administração*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas.

Maxwell, J. (2008). *Vencer com as pessoas.* Lisboa: Smartbook.

Mcardle, W., Katch, F., Katch, V. (1998). *Fisiologia do exercício, energia,nutrição e performance humana* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Medeiros, P. (2012). *Como estaremos na velhice? Reflexes sobre envelhecimento e dependência, abandono e institucionalização*. Polémica. Vol. 11, p. 439-453.

Miguel, A., Rocha, A. & Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Projeto* (5ª ed.). Lisboa: FCA.

Minayo, M. (1989). *O desafio do conhecimento: metodologia de pesquisa social (qualitativa) em saúde*. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública.

Minayo, M. (1994). *Ciência, Técnica e Arte: O Desafio do Conhecimento*. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO.

Moss, R. & Lemke, S. (1996). *Evaluating Residential: The Multiphasic Environmental Assessment Procedure.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Nascimento, E. (2008). *Comportamento Organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.

Nazareth, J. (1994). O Envelhecimento Demográfico da População Portuguesa no Início dos Anos Noventa. *Geriatria*. Vol.7, 64, 5-17.

Neto, S. & Calvosa, M. (2006). *As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa*. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP.

Neves, L. (2000). *Memória, história e sujeito: Substratos da identidade*. São Paulo: História oral.

Nunes, M. (2005). *O Envelhecimento no Feminino: Um Desafio Para o Novo Milénio. Lisboa*: Impresse 4.

Oliveira, M. (1997). *Energia emocional.* São Paulo: Makron Books.

Osório, A. & Pinto, F. (2007). *As pessoas Idosas: Contexto Social e Intervenção Educativa.* Lisboa: Instituto Piaget.

Pamplona, C. (2011). *O impacto da institucionalização na percepção do idoso*. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Serviço Social - Universidade Norte do Paraná.

Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, Ca: Sage Publications.

Paúl, C. (1996). *Psicologia dos Idosos*: *O Envelhecimento em Meios Urbanos*. Braga: SHO.

Paúl, C. (2005). A construção de um modelo de envelhecimento humano. In C. Paúl, & A. Fonseca, *Envelhecer em Portugal*: *Psicologia, saúde e prestação de cuidados* (pp. 21-46). Lisboa: Climepsi.

Pereira, F. (2012). *Teoria e Pratica da Gerontologia: Um guia para Cuidadores de Idosos*. Viseu, Editora Psicosoma.

Pimentel, L. (2001). *O Lugar do Idoso na Família*. Coimbra: Quarteto.

Pimentel, L. (2005). *O Lugar do Idoso na Família – Contextos e trajetórias*. Coimbra: Quarteto Editora.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais.* Lisboa: Gradiva.

Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Reichardt, C. & Cook, T. (1986). *Métodos Cualitativos y Cuantitativos em Investigación Evaluativa*. Madrid: Morata.

Revez, M. (2004). *Gestão das organizações escolares: Liderança escolar e clima de trabalho. Um estudo de caso.* Chamusca: Edições Cosmos.

Robbins, S., Judge, T. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª ed.). São Paulo: Pearson.

Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.* Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa.

Samuel C. (2005). *Tomada de decisões. In. Administração moderna* (9ª ed.). São Paulo: Pearson.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, E. (2007). *Processos de liderança e desenvolvimento curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Educação, Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (4ª ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Sequeira, C. (2010). *Cuidar de idosos com dependência física e mental*. Lisboa: Lidel.

Sergiovanni, T. (2004b). *O mundo da liderança: Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições ASA.

Silva, J. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Silva, L. J. (2013). Liderança na escola: um processo de equipa. In Ventura, A., Costa, J. A., Mendes, A. (2013*). Escolas, competição e colaboração: que perspetivas? – VII Simpósio de organização e gestão escolar*. (pp. 403-412) Aveiro: Universidade de Aveiro.

Simões, A. (2006). *A Nova Velhice: Um Novo Público a Educar*. Porto: Ambar.

Sousa, A. (2002). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo

Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Sousa, J. (2000). *O professor como pessoa*. Porto: Asa Editores.

Sousa, J. (2015). A Intervenção na velhice: novas configurações da cidadania. Novas exigências socioculturais. In Pereira, D., Lopes, S., Rodrigues, M. (2015). *Animação sociocultural gerontologia educação intergeracional: estratégias e métodos de intervenção para um envelhecimento ativo*. Chaves: Intervenção.

Sousa, L. (2006). *Envelhecer em família: os cuidados familiares na velhice* (2ª ed.). Porto: Âmbar.

Spar, J. & La rue, A. (2005). *Guia Prático Climepsi de Psiquiatria Geriátrica*. Lisboa: Climepsi Editores.

Squire, A. (2005). *Saúde e Bem-Estar para Pessoas Idosas: Fundamentos Básicos para a Prática*. Loures: Lusociência.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Verlag Dashöfer.

Vaz, E. (2008). *A Velhice na Primeira Pessoa*. Penafiel: Editorial Novembro.

Vicente, N. (2004). *Guia do gestor escolar – da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: Edições Asa.

Vieira, R. (2014 b). Integração Social na terceira Idade. Ambientes Promotores de Envelhecimento Ativo, In Azevedo. S. e Correia, F. *Educação e Integração Social, 3º Congresso Internacional de Educação Social*. Porto: Aptses e Fronteira do Caos editora.

Yin, R. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

Zabalza, M. (1992). *Planificação e Desenvolvimento curricular*. Coleção Perspetivas Atuais. Porto. Edições ASA.

Zimerman, G. (2000). *Velhice: Aspectos Biopsicossociais.* Porto Alegre: Editora Artmed.

Referências Legislativas

Circular Normativa n.º 3 de 97/05/02 da Ex- Direção Geral da Ação Socia e Circular normativa n.º 7, de 97/08/14 da Ex - Direção Geral da Ação Social l (Modelo de Regulamentação das comparticipações dos utentes/famílias pela utilização de serviços sociais da IPSS).

Decreto-Lei n.º 133-A/97 de 30 de Maio. (Estabelece o regime de licenciamento e fiscalização dos estabelecimentos e serviços de apoio social no âmbito da segurança social).

Decreto-Lei 519-G2/79 de 20 de Dezembro (Estabelece o regime jurídico das Instituições Privadas de Solidariedade Social).

Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março de 2007 (Regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas).

Despacho Normativo nº 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998 (Estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos lares para idosos)

Despachos Normativos n.º 360/80 e n.º 388/80, de 31 de Dezembro, (Normas reguladoras dos acordos de cooperação).

Despacho Normativo n.º 12/88, de 22 de Fevereiro (Normas reguladoras dos acordos de cooperação).

Despacho n.º 7837/2002, de 16 de Abril (Política de apoio e acolhimento à pessoa idosa).

Despacho n.º 9400/2001 do SESSS, 4 de Maio de 2001 (Condições de atribuição às Instituições das comparticipações adicionais previstas na norma VII dos protocolos de cooperação para 2001, celebrados entre o Ministério do Trabalho e da Solidariedade e a União das IPSS, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas, relativas aos lares de idosos).

Despacho do MESS de 03/08/1993 (Estabelece as normas reguladoras das comparticipações dos utentes/famílias pela utilização de serviços e equipamentos sociais integrados orgânica e funcionalmente nos centros distritais de solidariedade e segurança social).

Lei Constitucional nº1/92 de 25/11/1992 (Constituição da República Portuguesa – Direitos e Deveres Económicos, Sociais e Culturais.

Portaria n.º67/2012, de 21 Março (Condições de organização e funcionamento para lares de idosos).

Documentos Eletrónicos

Antonakis, J., Avolio, J. & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly, 14, 261-295. Acedido a 11 de Janeiro de 2016, em: http://www.hec.unil.ch/jantonakis/Context%20and%20Leadership%20final%202003%20LQ.pdf

Avolio, J., Bass, M. & Jung, I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. Acedido a 28 de Janeiro de 2016, em: http://www.seattleimplementation.org/wpcontent/

Bass, M., Avolio, J., Jung, I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2, 207-218. Acedido a 25 de Janeiro de 2016, em: http://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-882207.pdf

Bento, A. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In J. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (Orgs.). *Actas do V simpósio sobre organização e gestão escolar: Trabalho docente e organizações educativas* (pp. 145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro. Acedido a 10 de Fevereiro de 2016, em: http://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/55/1/BentoLideranca2008.pdf

Burns, J. M. (1978). Leadership. Book review: Scott London. Acedido a 3 de Março de 2016, em: http://www.scottlondon.com/reviews/burns.html.

Dicionário Priberam (2013). Consultado a 25 de Setembro de 2015 e 16 de Janeiro de 2016 em http://www.priberam.pt/dlpo/anima%C3%A7%C3%A3o.

Fraga, N. & Correia, C. (2013). *O projecto "EU PARTICIPO": Uma estratégia da política local para a educação na cidadania*. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS), 2(1), 93-118. Acedido a 12 de Março de 2016, em: http://www.rinace.net/riejs/numeros/vol2- num1/art5.pdf

Fraga, N. (2014). *As lideranças e os processos participativos: Uma reflexão em torno da cidadania democrática*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE), 12(5), 151-171. Acedido a 24 de Março de 2016, em: http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num5/art9.pdf

RIBEIRO, S. (2013). Regenerando Vidas: um projeto de promoção do envelhecimento ativo. Relatório de estágio de mestrado em Educação (área de especialização Educação

de Adultos e Intervenção Comunitária). Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação. Acedido a 6 de Outubro de 2016, em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29230.

Secretaria Regional dos Assuntos Sociais. (2009). *Plano Gerontologico da RAM: Vi ver mais, Viver melhor*. Madeira: SRAS. Acedido a 29 de Abril de 2016, em: http://www.portaldahabitacao.pt/opencms/export/sites/intranet/pt/intranet/documentos/gepa/1222_doc_plano_gerontologico_parte1.pdf

Serafim, (2007). *Promoção do Bem Estar Global na População Sénior- práticas de intervenção e desenvolvimento de atividade física.* Faro: Universidade do Algarve. Acedido a 20 de Maio de 2015 em https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/659/7/3.Envelhecimento%20demogr%C3%A1fico.pdf

INE (2002). Actualidades do INE: O Envelhecimento em Portugal: Situação demográfica e socioeconómica recente das pessoas idosas. Lisboa. Consultado a 13 de Novembro de 2015.URL:http://alea-estp.ine.pt/html/actual/pdf/actualidades_29.pdf.

Instituto Nacional de Estatística (2012b). Censos 2011: Resultados definitivos. Região autónoma da Madeira. Consultado a 11 de Janeiro de 2016 http://censos.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=156661993&att_display=n&att_download=y.

Instituto Nacional de Estatística. (2007). Revista de estudos demográficos. Lisboa. Acedido a 29 de Outubro de 2015, em: www.ine.pt.

Organização Mundial de Saúde, [OMS]. (2002). Active ageing: a policy framework. A contribution of the World Health Organization to the Second United Nations World Assembly on Ageing. Madrid. Acedido a 29 de Outubro de 2015, em: http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/who_nmh_nph_02.8.pdf.

Teixeira, R. (2004). *A Qualidade de Vida do Idoso e as Influências que têm sobre ela a Domiciliação e as Construções do Idoso sobre os Problemas com a Família.* Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa para obtenção do grau de mestre, orientado por Milton Madeira. Porto. Acedido a 18 de Novembro de 2016, em: http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/93/2/DM.pdf.