

MULHERES NO CUIDADO: O SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO GERENCIAMENTO DA ECONOMIA DO CUIDADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE LONGA PERMANÊNCIA

Iolanda Félix Cassiano¹

Alcione Januária Teixeira da Silveira²

alcionevertice@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais aplicadas

RESUMO

O setor de Recursos Humanos é um recurso vivo e dinâmico da organização, dirigindo-se ao crescimento e desenvolvimento da instituição e dos funcionários, operando como recrutamento, seleção, treinamentos, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho. As ILPIs são instituições que oferecem moradia, alimentação e vestuário, comumente associando-se a instituições de saúde e prestando assistência medicamentosa e de serviços médicos. Ou seja, são residências coletivas que acolhem indivíduos senis na falta de renda ou de alguém para exercer cuidado, aqueles que possuem dificuldade em se gerir no dia-a-dia e os que possuem doenças crônico-degenerativas. Este artigo teve como objetivo analisar o papel do setor de Recursos Humanos no gerenciamento da economia do cuidado em uma Instituição de Longa Permanência. Tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, através de observação e entrevista, e os resultados obtidos apresentam que ausência de um setor de RH e seus processos formais, apresenta colaboradoras com relatos de sobrecarga e exaustão frente as atividades exercidas, além da desorganização dos processos internos, sendo que tal realidade impacta diretamente na realidade dos internos e na qualidade do serviço ofertado pela instituição como um todo

PALAVRAS-CHAVE: Recursos humanos; economia do cuidado; instituição de longa permanência.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da longevidade mundial foi um marco extremamente importante, representando uma conquista para a humanidade, a expectativa é de que no ano de 2050 existam cerca de dois bilhões de idosos, com uma porcentagem de 80% deles

¹ Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Univértix.

² Doutora e Mestre em Educação; Psicóloga; Professora no Centro Universitário Univértix

nos países em desenvolvimento. Ademais, os dados apontam que a proporção de pessoas com 60 anos ou mais cresça de forma mais rápida que a de outras faixas etárias, podendo chegar a um crescimento de 19% em 2050 (Freitas, 2004).

Todavia, esse marco evidenciou que a longevidade não está diretamente ligada a um envelhecimento saudável, já que anos de vida com desigualdades socioeconômicas, com incapacidades e doenças crônico-degenerativas estão diretamente relacionados com a progressão e agravamento desses quadros e, até mesmo com o seu surgimento (Romero & Szwarcwald, 2005). Consonantemente, Oliveira (2003) aponta que na década de 60 o Brasil apresentou seu “boom” de longevidade, ao mesmo tempo que ocorriam transformações histórico-culturais que foram determinantes para a segunda metade do século XX, repercutindo na atenção à velhice.

Desta maneira, Medeiros (2004) aponta que o surgimento de novos arranjos e esquemas familiares foi crucial para expor a vulnerabilidade dos vínculos, nos quais a família brasileira modifica-se com a modernização da sociedade (i.e. a inserção da mulher no mercado de trabalho, os contraceptivos, a redução do tamanho das famílias e a falta de tempo no cenário contemporâneo). Todas essas mudanças afetaram de forma direta a relação de cuidado e, se antes a mulher era reconhecida culturalmente como aquela que cuidava, de maneira remunerada ou não, atualmente ela encontra dificuldades para conciliar papéis e assumir esta função além de suas atividades remuneradas (Oliveira, 2003; Medeiros, 2004).

De acordo com Rodrigues (2001), isso gerou demandas para a criação de políticas públicas para a terceira idade, o que levou a constituição do Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS), que leva a ampliação de determinados programas com enfoque na população idosa, objetivando promover sua participação no seu meio social. E, em 1994 homologa-se a Política Nacional do Idoso, Lei 8.842/94, que em seu Art. 1º assegura os direitos sociais do idoso, criando condições para promoção de sua autonomia, participação efetiva na sociedade e integração (Brasil, 1994).

Porém, essas políticas ainda não asseguravam completamente o cuidado com a população senil, de maneira que a institucionalização se tornou uma necessidade,

visando acolher uma demanda maior de idosos gerada por fatores demográficos, sociais e de saúde (Camarano & Kanso, 2010). Assim, fez-se necessária a criação das Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPIs), sendo um domicílio coletivo para indivíduos com idade igual ou superior a 60 anos, com a função de integrar a rede de assistência social à rede de assistência à saúde (Camarano & Kanso, 2010).

Essa prática se encontra inserida na Economia do Cuidado, a qual é conceituada como a junção das atividades e serviços que sustentam a vida e o bem-estar dos que necessitam de cuidados, no caso presente, a população idosa. Essa economia do cuidado é perpassada por questões da lógica neoliberal, com invisibilização e baixa remuneração dos profissionais que a desempenham, em especial profissionais do gênero feminino, as quais são transpassadas por um recorte de gênero (Brasil, 2023).

Assim, o presente trabalho se justifica através de uma experiência de estágio do curso de psicologia do Centro Universitário Univertix, realizado em uma ILPI no interior da Zona da Mata Mineira. Assim, vale inserir que o processo foi orientado por uma Psicóloga supervisora, seguindo as diretrizes éticas do CFP para os trabalhos realizadas na área da Psicologia Organizacional.

Desta maneira, o artigo teve como objetivo analisar o papel do setor de Recursos Humanos no gerenciamento da economia do cuidado em uma Instituição de Longa Permanência.

Trabalhos como esse, são importantes para contribuir para o conhecimento científico, ampliando a compreensão sobre a influência do RH e da Psicologia Organizacional no desempenho e na otimização das instituições e seus processos, além de fornecer embasamento para futuras pesquisas na área. Em um contexto marcado por desigualdades de gênero, a economia do cuidado permanece invisibilizada e subvalorizada, mesmo sendo essencial para o funcionamento dessas instituições e para o bem-estar dos sujeitos atendidos. Ao investigar o papel do RH nesse gerenciamento, o estudo contribui para evidenciar as condições de trabalho das cuidadoras, os desafios da gestão humanizada e a importância do reconhecimento institucional das práticas de cuidado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As ILPIs são caracterizadas como instituições que oferecem moradia, alimentação e vestuário, comumente associando-se a instituições de saúde e prestando assistência medicamentosa e de serviços médicos. Ou seja, são residências coletivas que acolhem indivíduos senis na falta de renda ou de alguém para exercer cuidado, aqueles que possuem dificuldade em se gerir no dia-a-dia e os que possuem doenças crônico-degenerativas (Camarano & Kanso, 2010).

As referidas instituições receberam essa nomenclatura em debates nas comissões e congressos da Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia. E, a Portaria nº 73/01 define as Normas e Padrões de Funcionamento para Serviços e Programas de Atenção à Pessoa Idosa, com o vigorar de sua Resolução da Diretoria Colegiada, RDC nº 283, definindo que as ILPIs são instituições governamentais ou não-governamentais, de caráter residencial tanto nos seus aspectos físicos, quanto em toda a sua programação, com detalhes que lembrem uma casa, uma moradia e uma vida familiar (Born & Boechat, 2002).

Quanto aos cuidadores formais da pessoa idosa, Frias & Neto (2024), descrevem em sua cartilha “Instituições de Longa Permanência para Idosos”, que, estes devem receber formação especial para trabalhar neste campo, compreendendo noções de primeiros socorros e emergência, cuidados de higiene e administração de medicamentos, além de técnicas de mobilização e ergonomia. E, que as habilidades socioemocionais mais importantes sejam uma boa comunicação, empatia e paciência, resiliência emocional e uma boa habilidade de trabalhar em equipe, além de conhecimento e respeito às orientações da RDC 283/2005.

Nesse interim, o processo de recrutamento e seleção nessas instituições necessita de considerar as competências técnicas e as habilidades interpessoais, visto que o cuidado com idosos exige sensibilidade, paciência e ética. Esse processo é costumeiramente realizado pelo setor de Recursos Humanos (RH), o qual é conceituado por Chiavenato (2000) como o setor que é um recurso vivo e dinâmico da organização, dirigindo-se ao crescimento e desenvolvimento da instituição e dos

funcionários, operando com recrutamento, seleção, treinamentos, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

Ainda neste sentido, Dalmau e Tosta (2009) destaca que o RH realiza funções burocráticas e operacionais, mas também oferta consultorias estratégicas, permitindo que se haja um alinhamento da missão, visão, valores e princípios da empresa ou instituição, refletindo as características pessoais dos que compõem a instituição, assim como a realidade social na qual a instituição se insere.

Nesse sentido, para os processos de recrutamento e seleção, o RH deve planejar as vagas a serem ocupadas, divulgar estas para captação de candidatos, realizar triagem dos currículos, entrevistas e outros processos que visem conectar um candidato que melhor se encaixe. E, após tais atividades, os membros escolhidos devem ser apresentados as rotinas da ILPI, normas e equipe, além de passarem por treinamentos e capacitações constantes (Araújo *et al.*, 2021).

Consonantemente, se tratando dos perfis dos profissionais das ILPIs, algumas características são vistas como essenciais, como a instrução escolar, a qual é visualizada como uma via necessária para o processo de educação em saúde. Assim, o diálogo, a indagação e a reflexão são indissociáveis das práticas voltadas às necessidades e às características da população idosa (Souza *et al.*, 2006).

Segundo Joan Tronto (1997), tanto no espaço privado como no público, as mulheres que assumem a responsabilidade das atividades do cuidado, mesmo que essa responsabilidade seja imposta de maneira velada pelos costumes e práticas sociais, podendo contribuir para um senso de si que só é positivo quando está ligado ao cuidado do outro, mesmo que sejam em condições de subalternidade e desvalorização.

A escolha pelo cuidado de idosos carrega um significado íntimo para cada sujeito, de maneira que, como apontado por Araújo *et al.* (2014), observa-se que o gosto pelo cuidado de idosos advém de profissionais que se sentem, de fato, muito satisfeitos com esse seu trabalho, com muitos alegando que a oferta de assistência e qualidade de vida aos idosos, traz autorrealização quanto ao trabalho desempenhado.

Um estudo realizado por Sommerhalder & Neri (2002), com um grupo de 15 mulheres cuidadoras principais de idosos de alta dependência, identificou que o

crescimento pessoal, senso de autorrealização, senso de significados positivos e senso de reciprocidade está relacionado com o cuidado e as tarefas que essas ofertavam aos idosos. Nesse sentido, tal estudo ressalta como a economia do cuidado afeta em especial pessoas que se identificam como o gênero feminino, dando luz a um recorte de gênero presente nestas realidades, visto que o cuidado é comumente imbuído de valores patriarcais, construídos e atribuídos socialmente ao chamado “mundo das mulheres” (Brasil, 2023).

Portanto, ao selecionar o perfil para cuidado, as instituições transitam em exigências como experiência em geriatria ou nas áreas de cuidado com pessoas idosas ou com necessidades intensivas de cuidado, a habilidade de trabalhar em equipe multidisciplinar, estabilidade emocional e aptidão para tarefas que sejam da esfera do cuidado, sensibilidade, paciência e ética (Araújo *et.al.*, 2021). Mas também em características que são socialmente ligadas aos papéis de gênero feminino dentro da sociedade (Brasil, 2023).

3 METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual é definida por Guerra *et al.*, (2024) como uma abordagem de investigação científica baseada na compreensão aprofundada e na interpretação dos fenômenos estudados, buscando explorar a complexidade e a riqueza dos contextos sociais, culturais e individuais, almejando compreender os fenômenos de maneira contextualizada, valorizando a subjetividade e a diversidade.

Ademais, utilizou o método observação, no qual o observador se insere no meio observado, atuando conjuntamente com os participantes com o objetivo de promover transformações sociais no ambiente estudado. Esse modelo leva o pesquisador a viver um pouco da vida social e cultural do campo de investigação, de maneira próxima ou distante, podendo ser informante, colaborador ou interlocutor (Schmidt, 2006).

Consonantemente, foi utilizada uma entrevista semiestruturada, a qual é conceituada como uma entrevista que segue um roteiro pré-definido de perguntas como norteador, mas que oferece liberdade para a exploração de outros temas que emergem ao longo da sua execução e que se relacionam com o tema (Triviños, 1987).

Esse tipo de entrevista propicia a descrição, explicação e compreensão dos fenômenos estudados de maneira integral, proporcionando dinamismo a entrevista, não condicionando uma padronização nas alternativas e respostas (Manzini, 1990/1991).

O estudo faz parte do cumprimento do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix, tendo sido realizado em uma Instituição de Longa Permanência para Idosos da zona da Mata Mineira, com carga horária total de 40h.

Para trabalhar as informações coletadas, foi utilizada análise de conteúdo, a qual é uma técnica de análise das informações comunicadas, intentando utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo e do corpo de informações obtido para deduzir os conhecimentos e saberes relativos as condições de produção e recepção dos discursos alcançados (Bardin, 1977).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos evidenciam aspectos estruturais e organizacionais críticos no funcionamento da Instituição de Longa Permanência analisada. Constatou-se a inexistência de um setor formal de Recursos Humanos, o que impacta diretamente na gestão do trabalho e na definição das atribuições profissionais. Observou-se também a ausência de documentos atualizados e oficiais de descrição de cargos, o que contribui para a sobreposição de funções e para a ocorrência de conflitos decorrentes da indefinição de responsabilidades. As descrições de cargos disponíveis mostraram-se desatualizadas, contendo informações imprecisas quanto às funções desempenhadas, remunerações, escalas e jornadas de trabalho, revelando-se insuficientes para orientar os colaboradores em suas atividades cotidianas ou para embasar processos de gestão institucional.

Na ausência do setor de RH e de sua organização racional do trabalho, dos processos e funções, ocorre confusão, má vontade, desconfiança e desgaste do trabalhador, sendo necessária a divisão clara nas atribuições de cada grupo e indivíduo (Weil, 1995). Além disso, a ausência de um RH estratégico pode gerar desalinhamento entre os objetivos da instituição e as ações dos colaboradores,

dificultando o desenvolvimento de competências e boas práticas laborais, não possuindo um “olhar” direcionado para a instituição e os funcionários, o que pode gerar conflitos internos e desgastes organizacionais, contrapondo bons desempenhos e resultados que uma boa gestão de RH proporciona (Chiavenato, 2005).

Ademais, a descrição de cargos é importante para um funcionamento bem estabelecido e para que o funcionário esteja ciente e cumpra suas funções, sendo que esse processo esclarece a especificação do que o ocupante faz, como faz, as condições em que faz e por que realiza determinadas atividades (Souza *et al.*, 2005). Ademais, Chiavenato (2014) insere que essa descrição de cargo transmite as responsabilidades do cargo, expondo brevemente as atividades, os deveres e compromissos assumidos pelo ocupante do cargo. Ainda, facilita o planejamento de treinamentos e capacitações, além da avaliação de desempenho dos funcionários, sendo uma tarefa imprescindível para os processos seletivos, visto que permite que se defina de maneira clara as competências pessoais e técnicas necessárias para as atividades específicas, além de aprimorar a eficiência organizacional de cada departamento da empresa ou instituição (Pontes, 2015).

Sarmiento *et al.*, (2018), destaca que, frente as lacunas de delimitação de funções para cada cargo, os servidores buscam atender às demandas de trabalho, intensificando os ritmos de trabalho e a extensão da jornada ou buscando ajuda de outros funcionários. Esse processo gera outro problema institucional, o desvio de função, que é uma prática irregular, mas fortemente observada devido a não delimitação das funções de cada cargo, como relatado pelas funcionárias (nomes fictícios):

Trabalhar em conjunto, se deixar a desejar, pesa para os outros, a gente reveza nas atividades para não ficar cansativo e nem sobrecarregar, se ficar sozinha as vezes para ajudar os idosos com necessidades, chamar alguém, se não tiver ajuda acaba ficando ruim para auxiliar eles (Joana, 2025).

Nós da limpeza não conseguimos fazer nada sem equipe. Se não ajudar os cuidadores, eles não dão conta. E quando nós precisarmos de ajuda, eles também não irão ajudar, se não ajudarmos eles (Amanda, 2025).

Uma cuidadora, ao ser questionada sobre qual a maior dificuldade na execução de suas funções e quais melhorias ela acreditava ser importantes na instituição relatou:

Somos exigidas em várias funções que não são nossas, após todos os anos trabalhados na instituição, não vejo melhora e me sinto cansada pelo tanto de pedidos, pouco suporte e cobranças arrogantes quando erramos (Helena, 2025).

Deveriam separar melhor o que cada um de nós deve fazer, assim não precisávamos de ficar pedindo ajuda ao pessoal da limpeza e sim aos outros cuidadores, que se negam a ajudar porque dizem que o pessoal da limpeza pode ajudar. Acho que isso ia diminuir as brigas entre os turnos e os funcionários (Joana, 2025).

Estudos contemporâneos mostram que tais práticas geram queixas relacionadas ao sofrimento no trabalho. O crescimento das demandas, a intensificação de práticas fora das estipuladas pelo cargo e a pressão sobre os funcionários, acompanhadas de condições de trabalho insuficientes, contribuem para o exacerbado número de queixas relacionadas ao sofrimento, esgotamento e falta de propósito do trabalho (Sampaio *et al.*, 2003; Costa *et al.*, 2005; Junior, 2010; Caran *et al.*, 2011).

Os dados obtidos evidenciam a ocorrência de sobrecarga funcional entre as colaboradoras da Instituição de Longa Permanência, as quais relataram, durante as entrevistas, que assumem atividades além de suas atribuições técnicas formais. Tais tarefas, para as quais não receberam capacitação adequada, contribuem para o acúmulo de funções e para o desgaste físico e emocional no ambiente de trabalho. Essa realidade está diretamente relacionada à ausência de um setor estruturado de Recursos Humanos, cuja inexistência compromete a delimitação de funções e a gestão adequada das demandas institucionais.

Além disso, identificou-se que os processos de recrutamento e seleção são realizados de forma pouco criteriosa, resultando na contratação de profissionais com perfis inadequados às exigências do cuidado institucional. Tal inadequação interfere negativamente tanto no desempenho das equipes quanto na qualidade do clima organizacional. Entre as queixas mais recorrentes nas entrevistas, destacou-se a percepção de uma gestão ineficaz, que parece ser agravada pela inexistência de um setor de RH. Essa lacuna organizacional contribui para o enfraquecimento do alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas cotidianas, além de dificultar a comunicação interna, o planejamento estratégico e a definição de processos

operacionais. Essas fragilidades impactam diretamente a qualidade dos serviços ofertados à população idosa atendida, bem como o bem-estar dos trabalhadores. Segue relatos da profissional de fonoaudiologia:

O que mais me preocupa na rotina da instituição são os profissionais que não têm perfil para o trabalho. Já vi pessoas serem contratadas apenas porque tinham experiência anterior, sem uma avaliação mais profunda sobre suas reais motivações ou preparo emocional. Ela realizava os cuidados de forma mecânica, sem qualquer escuta ou empatia. Não se trata só de trocar fraldas ou dar banho. É preciso compreender que cada gesto, cada palavra, tem impacto direto na saúde e na dignidade dessas pessoas (Isadora, 2025).

Hegele (2013) descreve que um setor de RH bem estruturado e alinhado de maneira estratégica é vital para o desempenho e a sustentabilidade das organizações, sendo uma das alternativas para lidar com situações semelhantes em ambientes institucionais, alinhando as necessidades da organização com as expectativas dos colaboradores. Assim, o setor de RH apresenta ações que buscam promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo e com condições de trabalho dignas (Dalmau e Tosta, 2009).

Nesse sentido, Weil (1995), relata que o setor de RH coordena as formas de organização entre as equipes de trabalho, manejando suas funções e o capital humano da forma mais estratégica possível. Dalmau e Tosta (2009), afirmam que essa atuação do RH faz com que seus macroprocessos, sendo eles a provisão, alocação, manutenção, treinamento e desenvolvimento, avaliação, controle e sistema de informação, estejam completamente alinhados e gerando resultados para a empresa.

Assim, cabe inserir que o processo seletivo para ocupação das vagas é um processo extremamente importante e indispensável nessas instituições, visto que ao se tratar de um ambiente que exige uma atuação humanizada, resiliência emocional e sensibilidade, deve-se realizar mais do que uma rasa análise curricular ou verificação das experiências prévias, atentando-se ao perfil psicológico e outros constructos importantes (Silva, 2019).

Dessa maneira, os profissionais de psicologia são importantes para realizar tal processo, utilizando das ferramentas psicológicas, como testes, ou dinâmicas e entrevistas por competências para avaliar se o candidato possui o perfil adequado ou não para atuar de forma consonante na ILPI. Ademais, o auxílio dos profissionais de

psicologia colabora para que seja admitida a pessoa certa para a vaga, contribuindo para o bem-estar dos idosos acolhidos e para a criação e manutenção de um clima institucional saudável, com empatia, colaboração, cuidado e compromisso ético nas atividades diárias (Silva, 2019; Montoya *et al.*, 2019).

O setor de RH quando organizado, objetiva viabilizar desenvolvimento e melhoria da gestão e execução das atividades dentro da organização, além de direcionar as responsabilidades individuais e coletivas dos funcionários, buscando também diminuir sua sobrecarga, exaustão e descontentamento gerados pela ausência de demarcação e pelo desvio de função, envolvendo o grupo de trabalho de forma mais positiva (Rodrigues *et al.*, 2024).

Os relatos das entrevistadas indicam a percepção de desamparo e desvalorização entre as cuidadoras que atuam na Instituição de Longa Permanência, especialmente no que se refere à remuneração recebida pelo serviço prestado. As participantes mencionaram sentir-se psicologicamente exauridas, diante das exigências emocionais e físicas que a função demanda. O desgaste relatado está associado não apenas à carga de trabalho, mas também às expectativas simbólicas atribuídas ao papel social do cuidado, frequentemente naturalizado como uma responsabilidade feminina. Das 22 pessoas entrevistadas, 20 são mulheres que exercem a função de cuidadoras, enquanto apenas 2 são homens.

Nesse sentido, Marcondes *et al.*, (2003), relata de que as mulheres são o maior grupo de cuidadoras e ocupam de maneira mais forte o mercado da oferta de cuidado, seja ele remunerado ou não. Em geral, essa perspectiva de gênero presente no cuidado reflete valores morais e culturais que são vividos no cenário cotidiano, o que foi relatado pelas cuidadoras como um dos fatores que afetam sua saúde e bem-estar, contribuindo para os sentimentos de sobrecarga, piora qualidade de vida, insatisfação laboral e desmotivação no trabalho como exposto por Weil (1995).

Diante do contexto observado, destaca-se a relevância da atuação estratégica do setor de Recursos Humanos no gerenciamento da economia do cuidado em ILPIs. A presença de um RH estruturado pode contribuir significativamente para a valorização do trabalho das cuidadoras, promovendo políticas que assegurem condições dignas de trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional e

mecanismos eficazes de prevenção a práticas discriminatórias e situações de assédio. Ao reconhecer a centralidade das mulheres no exercício do cuidado, torna-se essencial que o RH atue como agente articulador de práticas equitativas e sustentáveis, capazes de fortalecer o bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente, a qualidade dos serviços prestados (Brasil, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados revelaram que a ausência de um setor formal de Recursos Humanos na Instituição de Longa Permanência observada está diretamente relacionada à desorganização dos processos internos e à sobrecarga das cuidadoras. A falta de delimitação clara de funções e a inexistência de descrições de cargos atualizadas contribuem para o acúmulo de atividades, desvio de função e desgaste físico e emocional das colaboradoras. As entrevistadas relataram exaustão diante das exigências impostas, não apenas pelo volume de trabalho, mas também por expectativas simbólicas atribuídas ao cuidado como um dever feminino naturalizado, muitas vezes associado à ideia de abnegação.

Além disso, identificou-se que os processos de recrutamento e seleção são realizados de forma pouco criteriosa, sem considerar o perfil necessário para atuar em um ambiente que exige competências específicas para o cuidado com pessoas idosas. Essa falha na seleção contribui para a contratação de profissionais despreparados, comprometendo a qualidade do atendimento e agravando a sobrecarga das demais colaboradoras. Tais achados reforçam a necessidade de um setor de RH estruturado, capaz de realizar uma gestão estratégica do capital humano, assegurando condições adequadas de trabalho e promovendo práticas que respeitem as especificidades da função de cuidado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. L. de O.; LOPES, C. M.; SANTOS, G. R.; JUNQUEIRA, L. P. **Perfil dos colaboradores de uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI)**. Revista Kairós-Gerontologia, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 219-230, 2014. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/20894>. Acesso em: 14 mai. 2025. DOI: 10.23925/2176-901X.2014v17i1p219-230.

ARAÚJO, L. C. de O.; SARAIVA, J. M.; BARBOSA FILHO, E. A. **Perfil dos/das profissionais de Instituição de Longa Permanência para Idosos/as**: competências para o cuidado e o bem-estar. Nova Xavantina, MT: Pantanal Editora, 2021. eBook em PDF. Disponível em: https://editorapantanal.com.br/ebooks.php?ebook_id=perfil-dos-profissionais-de-instituicao-de-longa-permanencia-para-idoso&ebook_ano=2021&ebook_caps=0&ebook_org=0. Acesso em: 21 mai. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORN, T.; BOECHAT, N.S. **A qualidade dos cuidados ao idoso institucionalizado**. In: Freitas EV, et al. Tratado de Geriatria e Gerontologia. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2002. p.768-77. Disponível em: <https://ftramonmartins.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/09/tratado-de-geriatria-e-gerontologia-3c2aa-ed.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2025.

BRASIL. **Lei n.º 8.842, de 4 de janeiro de 1994**. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 5 jan. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm. Acesso em: 17 mar. 2025.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **O que é economia do cuidado**. [S.l.]: Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://www.sigas.pe.gov.br/files/05302023012412texto.1.o.que.e.economia.do.cuidado.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2025.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S. **As instituições de Longa Permanência para idosos no Brasil**. In: R. bras. Est. Pop., Rio de Janeiro, v.27. n.1, p.233-235 jan./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepop/a/s4xr7b6wkTfqv74mZ9X37Tz/?lang=pt>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CARAN, V. C. S.; FREITAS, F. C. T.; ALVES, L. A.; PEDRÃO, L. J.; ROBAZZI, M. L. C. **Riscos ocupacionais psicossociais e sua repercussão na saúde de docentes universitários**. Revista Enfermagem Uerj, v. 19, n. 2, p. 255-261, 2011. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/bde-20449>. Acesso em: 18 mar. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 1981

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Cap. 1 e 2.

CHIAVENTO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, E. C.; BACHION, M. M.; GODOY, L. F.; ABREU, L. O. **Percepções sobre o estresse entre professores universitários**. Revista Rene, v. 6, n. 3, p. 39-47, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/13560>. Acesso em: 05 abr. 2025.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

FREITAS, E. V. **Demografia e Epidemiologia do envelhecimento**. In: Py L, et al, organizadores. Tempo de envelhecer: percursos e dimensões psicossociais. Rio de Janeiro: Nau; 2004. p. 19-38.

FRIAS, S. R. de; NETO, A. C. de O. da. S. **Cartilha: Instituições de Longa Permanência para Idosos**. 1. ed. Rio de Janeiro: UERJ, 2024. Disponível em: <https://comdipi.jundiai.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Cartilha-ILPI.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2025.

GUERRA, A. de L. e R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M. da; CASTRO JÚNIOR, F. P. de; LACERDA JÚNIOR, O. da S.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. **Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica**. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 15, n. 7, p. e4019, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4019>. Acesso em: 01 abr. 2025.

HEGELE, A. H.; XAVIER, C. T.; MARTINS, J. B.; GEREMIA, T.; VEIGA, L. R. **A atuação dos Recursos Humanos nas Organizações**. WebArtigos, [S.l.], 2013. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-atuacao-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes/119456>. Acesso em: 21 maio 2025.

JUNIOR, O. G. **Sofrimento psíquico e trabalho intelectual**. Cadernos de Psicologia do Trabalho, v. 13, n. 1, p. 133-148, 2010. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cpst/article/view/25743>. Acesso em: 06 abr. 2025.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. Disponível em: https://docs.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PESQUISA%20EM%20GEOGRAFIA/A%20t%E9cnica%20da%20entrevista%20na%20pesquisa%20social.pdf. Acesso em: 06 abr. 2025.

MARCONDES, W. B.; ROTENBERG L.; PORTELA. L. F.; MORENO, C.R.C. **O peso do trabalho “leve” feminino à saúde**. São Paulo Perspect. 2003; 17(2):91-101.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/CVjYn968SSBspW7DV7mCMtx/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

MEDEIROS, S. A. R. **O lugar do velho no contexto familiar**. In: Py L, et al, organizadores. Tempo de envelhecer: percursos e dimensões psicossociais. Rio de Janeiro: Nau; 2004. p. 185-200. 5.

OLIVEIRA, R. D. **Reengenharia do tempo**. Rio de Janeiro: Rocco; 2003. 148. p.

RODRIGUES, N. C. **Política Nacional do Idoso retrospectiva histórica**. Estudos interdisciplinares sobre o desenvolvimento, v. 3, p.149-158, 2001.

RODRIGUES, L. DOS S.; PEREIRA, S. L.; BORGES, J. E. E. S. **Gestão de pessoas e o enfoque nos papéis profissionais**: Um estudo de caso com os bibliotecários de uma universidade pública federal brasileira. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet31GestaoDePessoasEOEnfoqueNosPapeisProfissionais-2235577.pdf>. Acesso em: 21 de mai. de 2025.

ROMERO, I. C. L. de; SZWARCOWALD, C. L. **Healthy life expectancy in Brazil: applying the Sullivam method**. Cad Saúde Pública 2005 set.; p. 7-18. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/B8kSFGTfGzFnW3W85x8tP3B/?lang=en>. Acesso em: 14 abr. 2025.

SAMPAIO, R. F.; SILVEIRA, A. M.; PARREIRA, V. F.; MAKINO, A. T.; MATEO, M. M. **Análise das aposentadorias por incapacidade permanente entre os trabalhadores da Universidade Federal de Minas Gerais no período de 1966 a 1999**. Revista da Associação Médica Brasileira, v. 49, n. 1, p. 60-66, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ramb/a/Qh4JmmVYVLW3GCpDYS4LW7P/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 abr. 2025.

SARMENTO, T. F.; MENDES, J. M. R. **Trabalho e sofrimento**: a extinção de cargos na universidade pública. Educação, vol. 41, núm. 1, 2018, Janeiro-Abril, pp. 104-112 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul DOI: 10.15448/1981-2582.2018.1.26209. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/26209>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SCHMIDT, M. L. **Pesquisa participante**: alteridade e comunidades interpretativas. Psicologia USP, v. 17, n. 2, p. 11-41, jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/gCsZ9jM78SQ43SB6twJvytt/?lang=pt>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SILVA, A. L. C. da. (2019). **Fatores psicológicos e sociais relacionados às atribuições dos cuidadores formais das instituições de longa permanência para pessoas idosas**. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em:

<https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/34320/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Andr%C3%A9%20Luis%20Cabral%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MONTOYA, C. G. B., SÁ, S. P. C., LINDOLPHO, M. C., OLIVEIRA FILHO, V. C., & PIMENTEL, D. F. **A sobrecarga de atividades dos cuidadores de idosos**. Revista Kairós-Gerontologia, v.22, e.2, p. 441–454, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/46938>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SOUZA, W. G. A.; PACHECO, W. N. S.; MARTINS, J. J.; BARRA, D. C. C.; NASCIMENTO, E. R. P. **Educação em Saúde para leigos no cuidado idoso no contexto familiar**. Arq. Catarinense Med., p. 56-63, 2006. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-445572>. Acesso em: 15 abr. 2022.

SOMMERHALDER, C.; NERI, A. L. **Avaliação subjetiva da tarefa de cuidar: ônus e benefícios percebidos por cuidadoras familiares de idosos de alta dependência**. In: Neri, A.L. (Org). Cuidar de idosos no contexto da família: questões psicológicas e sociais. Campinas(SP): Átomo/Alínea, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRONTO, J. **Mulheres e Cuidados**. In: JAGGAR, A. M. et. Al. Gênero, Corpo e Conhecimento. Rio de Janeiro, Rosa dos Tempos, 1997

VILELA, N. G. S.; HANASHIRO, D. M. M.; COSTA, L. dos S. **(Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos**. Revista Alcance – Eletrônica, Itajaí, v. 27, n. 3, p. 382-398, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/14959>. Acesso em: 28 maio 2025.

WEIL, P. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. 46ª ed. Petrópolis: Vozes, 1995.