

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Adriana Aparecida Honório dos Santos**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA  
QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS**

**Taubaté – SP**  
**2021**

**Adriana Aparecida Honório dos Santos**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA  
QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

**Taubaté – SP  
2021**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI  
Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi  
Universidade de Taubaté - UNITAU**

S237c Santos, Adriana Aparecida Honório dos  
A Cultura Organizacional e sua influência na qualidade do  
atendimento em uma Instituição de Longa Permanência para idosos /  
Adriana Aparecida Honório dos Santos. -- Taubaté : 2021.  
137 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de  
Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2021.

Orientação: Prof(a). Dr(a). Adriana Leônidas de Oliveira,  
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Cultura organizacional. 3.  
Gestão social. 4. Planejamento regional. I. Título.

CDD - 658.406

**ADRIANA APARECIDA HONÓRIO DOS SANTOS**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DO  
ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE LONGA PERMANÊNCIA PARA  
IDOSOS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

**Data: 03/03/2021**

**Resultado: Aprovada**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura



Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura



Prof. Dra. Ana Enedi Prince Silva

Universidade do Vale do Paraíba

Assinatura



## RESUMO

A pesquisa tem por objetivo analisar a Cultura Organizacional em uma Instituição de Longa Permanência para idosos no município de São José dos Campos e como as relações podem influenciar na qualidade do atendimento. A temática está vinculada ao crescimento da população idosa e a busca crescente por serviços de acolhimento integral. A mudança do perfil etário implica novos desafios, desde a inserção do envelhecimento na formulação de Políticas Públicas à implementação de ações preventivas e de cuidados de excelência direcionados a população idosa. Trata-se de uma pesquisa de estudo de caso, desenvolvida por meio de abordagem qualitativa e quantitativa, com nível exploratório e descritivo, tendo como instrumentos um questionário estruturado aplicado em 81 colaboradores da Instituição, um formulário estruturado aplicado em 06 idosos residentes no serviço e uma entrevista semiestruturada com o Gestor. Os resultados revelam que os idosos residentes avaliam os serviços institucionais como bom, enfatizando o ambiente cooperativo e colaborativo, no entanto, ressaltam a importância de novos encaminhamentos e melhorias para dimensão Recursos Humanos, principalmente para o desenvolvimento profissional contínuo e a capacitação dos colaboradores, o que implica novas respostas de cuidados mais adequados e inovadores. A avaliação incentiva a contínua organização, maior articulação e integração do serviço oferecido à população idosa na Instituição, bem como, a promoção de reestruturação e melhoria permanente da assistência. Conclui-se que a reflexão da temática possa contribuir para encaminhamentos efetivos em relação à garantia de direitos e à busca por cuidados integrais e de qualidade para este segmento populacional.

**Palavras-chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. Cultura Organizacional. Idosos. Instituições de Longa Permanência.

## ABSTRACT

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE QUALITY OF SERVICE IN A LONG STAY INSTITUTION FOR THE ELDERLY

The research aims to analyze the Organizational Culture in a Long-Term Care Institution for the elderly in the city of São José dos Campos and how relationships can influence the quality of care. The theme is linked to the growth of the elderly population and the growing search for comprehensive care services. Changing the age profile implies new challenges, from the insertion of aging in the formulation of Public Policies to the implementation of preventive actions and excellent care directed at the elderly population. It is a case study research, developed through a qualitative and quantitative approach, with an exploratory and descriptive level, using as instruments a structured questionnaire applied to 81 employees of the Institution, a structured form applied to 06 elderly residents in the service and a semi-structured interview with the Manager. The results reveal that the elderly residents evaluate the institutional services as good, emphasizing the cooperative and collaborative environment, however, they emphasize the importance of new referrals and improvements in the Human Resources dimension, mainly for the continuous professional development and training of employees, the which implies new responses of more appropriate and innovative care. The evaluation encourages the continuous organization, greater articulation and integration of the service offered to the elderly population in the Institution, as well as the promotion of restructuring and permanent improvement of assistance. It is concluded that the reflection of the theme can contribute to effective referrals regarding the guarantee of rights and the search for comprehensive and quality care for this population segment.

**Keywords:** Management. Regional development. Organizational culture. Elderly. Long-Term Institutions.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> População e gasto médio das internações e média de permanência na rede Hospitalar .....	46
<b>Tabela 2:</b> Faixa etária quinquenal da população de São José dos Campos .....	64
<b>Tabela 3:</b> Distribuição percentual, juntamente com a média e o desvio padrão para cada questão e dimensão do formulário. ....	80
<b>Tabela 4:</b> Visão geral de cada dimensão com a média e desvio padrão. ....	81
<b>Tabela 5:</b> Alfa de Cronbach para cada questão.....	81
<b>Tabela 6:</b> Teste de Normalidade.....	82
<b>Tabela 7:</b> Correlação das dimensões e dados demográficos dos idosos .....	83
<b>Tabela 8:</b> Alpha de Cronbach .....	89
<b>Tabela 9:</b> Teste de Normalidade.....	90
<b>Tabela 10:</b> Estatística Descritiva do Fator Profissionalismo Cooperativo .....	91
<b>Tabela 11:</b> Estatística Descritiva do Fator Profissionalismo Competitivo.....	92
<b>Tabela 12:</b> Estatística Descritiva do Fator Satisfação e Bem-Estar dos Empregados .....	94
<b>Tabela 13:</b> Estatística Descritiva do Fator Integração Externa .....	95
<b>Tabela 14:</b> Estatística Descritiva do Fator Recompensa e Treinamento .....	96
<b>Tabela 15:</b> Estatística Descritiva do Fator Promoção do Relacionamento Interpessoal .....	97
<b>Tabela 16:</b> Estatística Descritiva dos Fatores de Cultura Organizacional.....	99
<b>Tabela 17:</b> Correlação entre os Fatores de Cultura Organizacional .....	99

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Sobre as dimensões da Política Municipal do idoso, Lei n. 6958, promulgada em 2005 para São José dos Campos-SP. ....	69
<b>Quadro 2:</b> Sobre as dimensões de ações executadas pelo município de São José dos Campos, no tocante aos direitos da pessoa idosa. ....	70
<b>Quadro 3:</b> Dados demográficos de 6 idosos residentes na Instituição de Longa Permanência Residencial Maria Imaculada .....	76
<b>Quadro 4:</b> Dimensões e perspectivas para pessoa idosa – RDC 283 de 2005.....	78
<b>Quadro 5:</b> Dimensões Valor – Profissionalismo cooperativo.....	103
<b>Quadro 6:</b> Dimensão Valor – Profissionalismo competitivo.....	104
<b>Quadro 7:</b> Dimensões Valores – Satisfação e bem estar dos empregados. ....	106
<b>Quadro 8:</b> Dimensão Prática – Integração Externa. ....	108
<b>Quadro 9:</b> Dimensão Prática – Recompensa e Treinamento. ....	109
<b>Quadro 10:</b> Dimensão Prática – Promoção do relacionamento interpessoal. ....	111
<b>Quadro 11:</b> Dimensões Direitos e Autonomia .....	113
<b>Quadro 12:</b> Dimensões ambiência e cultura.....	114
<b>Quadro 13:</b> Dimensão Recursos Humanos .....	115
<b>Quadro 14:</b> Percepção para a dimensão Profissionalismo cooperativo. ....	117
<b>Quadro 15:</b> Percepção para a dimensão Profissionalismo Competitivo. ....	118
<b>Quadro 16:</b> Percepção para a dimensão Integração Externa.....	119
<b>Quadro 17:</b> Percepção para a dimensão Recompensa e Treinamento.....	120



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Construção do Sanatório Maria Imaculada. ....	17
<b>Figura 2:</b> Primeiras enfermarias no Sanatório Maria Imaculada.....	18
<b>Figura 3:</b> Construção finalizada do Sanatório Maria Imaculada. ....	19
<b>Figura 4:</b> Aplicação do procedimento pneumotórax. ....	20
<b>Figura 5:</b> Estrutura Relativa da população, por sexo e idade – Brasil – 1940/2050 .	37
<b>Figura 6:</b> Faixa etária em períodos históricos de homens e mulheres .....	39
<b>Figura 7:</b> Grupos de idade e população residente.....	40
<b>Figura 8:</b> Razão de dependência e índice de envelhecimento .....	41
<b>Figura 9:</b> Fluxograma dos procedimentos utilizados na pesquisa. ....	62
<b>Figura 10:</b> Teste $f^2$ de Cohen dos Fatores de Cultura Organizacional .....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Faixa etária dos colaboradores .....	86
<b>Gráfico 2:</b> Escolaridade dos Colaboradores.....	86
<b>Gráfico 3:</b> Estado Civil dos Colaboradores .....	87
<b>Gráfico 4:</b> Tempo de serviço dos colaboradores.....	87
<b>Gráfico 5:</b> Categoria profissional.....	88

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1 PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	22
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	24
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	26
2.1 CONCEITOS DE CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE SCHEIN .....	32
2.3 O CRESCIMENTO DEMOGRÁFICO DA POPULAÇÃO IDOSA NO BRASIL.....	36
2.4 AS INSTITUIÇÕES DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS .....	48
3. MÉTODO.....	53
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	53
3.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO.....	54
3.3 UNIDADE CASO, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	55
3.4 INSTRUMENTOS.....	56
3.5 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS .....	58
3.6 PLANO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	59
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	63
4.1 POPULAÇÃO IDOSA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS.....	63
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	75
4.2.1 Dados Demográficos dos Idosos Residentes na Instituição de Longa Permanência .....	75
4.2.2 Pesquisa de verificação da qualidade do serviço realizada com os idosos residentes na Instituição de Longa Permanência.....	77
4.2.3 Dados Demográficos dos colaboradores que trabalham na Instituição de Longa Permanência para idosos.....	84
4.2.4 Análise do Resultado do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional na Percepção dos Colaboradores .....	88

4.2.5 Análise do Resultado da Entrevista com Gestor Corporativo .....	101
4.3 TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS .....	112
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	122
REFERÊNCIAS .....	126
ANEXO A: PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITE DE ÉTICA E PESQUISA .....	134

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca estudar a cultura organizacional em um Serviço de Longa Permanência para idosos no município de São José dos Campos-SP. A Instituição presta atendimento há mais de 40 anos no cuidado de idosos na cidade, desde 1978.

O estudo na área de assistência social, voltado para segmento da população idosa residente em Centros de acolhimento integral, está profundamente relacionado com diversas indagações, que buscam respostas por uma longevidade saudável e integral.

Sabe-se que o envelhecimento é inerente a existência humana, mas como lidar com as implicações da nova pressão populacional sobre a estrutura de serviços já deficitárias? Como alcançar o final da existência de maneira plena? Como lidar com as inúmeras limitações das Políticas Públicas e o aumento tão expressivo de idosos? Como viver com mais anos de idade e qualidade com tantas transformações?

Esta fase deve ser compreendida como um processo natural, dinâmico, progressivo e irreversível que acompanha o ser humano desde o seu nascimento até a sua morte. É um fenômeno pessoal e com múltiplas variáveis, sendo associado a um conjunto de alterações biológicas, psicológicas e sociais que se processam ao longo do ciclo vital (JACOB 2013; SERQUEIRA, 2010).

Assim, a longevidade traz consigo inúmeras oportunidades e desafios. O mundo se desponta mais longo e menos jovial, um futuro tão distante, tornou-se realidade em nossos dias. Para Araújo (2018), a longevidade traz em si o conceito de uma vida longa, que anseia por melhores condições de vida em sua totalidade, permitindo viver de maneira ativa e consciente, com o compromisso da integralidade no cotidiano da vida.

Concorda-se com Corrêa (2020) ao afirmar que seja extremamente relevante, lançar um olhar para a transição demográfica, que lenta e silenciosamente vem tomando conta do mundo.

Para o envelhecimento, no entanto, é possível dizer que o aumento da expectativa de vida retrata uma conquista na área social e da saúde, e por outro lado, representa um desafio, despertando inúmeras demandas. Essas alterações são compreendidas em diversos níveis: para os próprios idosos, para reestruturação de

serviços e para os próprios familiares, sendo necessário, pensar no envelhecimento ativo e de estruturas capazes de atender as especificidades dessa população.

Para Salles (2018), uma vida longa é um novo processo da existência humana em que a dimensão temporal se estende e é marcado pelo amadurecimento, transitoriedade e a finitude do eu. Comporta inúmeras experiências e sentidos distintos, tornando-se verdadeiras marcas temporais, inscrições da passagem da vida e que continuam convocando a exaltar a existência, se assumido com significados profundos.

Neste sentido, a escuta atenta ao idoso e de suas percepções apresenta-se nesta pesquisa como instrumento precioso e pleno de significados. Para Bosi (2003) as histórias e as experiências, escondem riquezas, contadas através de episódios e que se ligam na busca da aventura do conhecimento.

Para os cuidados com idosos, a avaliação institucional para Centros de Acolhimento integral mostra-se como indicador importante na busca da qualidade do atendimento sob a ótica dos próprios residentes e dos colaboradores do serviço.

Assim, aliada à temática população idosa, entende-se a importância de analisar a cultura organizacional existente na Instituição e como as relações podem contribuir ou não para qualidade do atendimento.

Organizações bem-sucedidas no processo de mudança cultural, conhecem sua realidade e seus líderes estão alinhados a identidade da corporação e aos significados que os clientes internos e externos, usuários, e a sociedade como um todo, dão valor.

Segundo Fitzpatrick e Roberts (2004), as instituições devem valorizar o desenvolvimento profissional contínuo e a capacitação, na busca da qualidade e quantidade de recursos materiais e humanos para o desempenho na prestação de cuidados, potenciando as capacidades e a interação da pessoa idosa.

São importantes para o bem estar e a satisfação, a competência e a sensibilidade na realização de cuidados humanizados, o que oferece a possibilidade de dar sentido singular ao cuidar.

Nesta perspectiva multidimensional, o processo de envelhecimento é uma experiência única que resulta da correlação de múltiplos processos de desenvolvimento, sendo influenciado por diversos fatores, pessoas e lugares e que interagem de modo contínuo. Nos dizeres de Bosi (2003. p. 157), é um caminho de aprendizado, em que responde “a algo ainda desconhecido, algo a descobrir, algo a decidir depois”, uma contínua descoberta e aventura.

## 1.1 PROBLEMA

Convém estudar a temática para responder aos seguintes questionamentos: Como a cultura organizacional pode influenciar na percepção da qualidade do atendimento de idosos em uma Instituição de Longa Permanência? Quais são as relações existentes no serviço que contribuem ou não para o atendimento de excelência?

A partir da transição demográfica, com o aumento de idosos, cresce a busca por demandas de serviços integrais, tornando este segmento visível aos olhos de toda sociedade.

Para os sistemas públicos, envolve transferências de fundos públicos que garantam a proteção, principalmente aos mais vulneráveis. Porém, os cuidados para idosos dependentes, requer atendimento especializado e oneroso, com atenção diária e integral, devido ao seu alto grau de complexidade.

Percebe-se a necessidade de um sistema que garanta melhor qualidade de vida e dignidade. Acredita-se que mudanças de cultura e valorização da pessoa idosa, num processo educativo contínuo, possam contribuir para tomada de decisão a favor deste segmento.

Assim, o principal desafio é desprender-se de ações pouco integradoras e dar a importância ao enfoque global, a visão holística da interdisciplinaridade e ao trabalho social de acordo com a necessidade de cada pessoa idosa. Para tanto, “são fundamentais a formação dos profissionais e a existência de recursos materiais e humanos e de sistemas de avaliação dos serviços, da satisfação dos usuários, dos cuidadores e demais profissionais” (SANTOS, 2019, p. 122).

Nesta perspectiva, a análise da cultura organizacional não é apenas um instrumento de gerenciamento do comportamento das pessoas, apesar de uma longa tradição nos estudos de administração, mas pressupostos sobre cooperação humana e relações mútuas (WEBER, 1968).

Um ambiente favorável a cooperação e humanização, implantação de novas políticas de cuidados em uma perspectiva de mudanças culturais, podem contribuir um envelhecimento saudável.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a cultura organizacional e sua influência na percepção da qualidade do atendimento de uma Instituição de Longa Permanência para idosos(as) no município de São José dos Campos – SP.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar a cultura organizacional segundo a percepção do gestor e colaboradores;
- Verificar a satisfação dos idosos do Serviço de Longa Permanência;
- Identificar como indicadores da cultura organizacional, na percepção dos colaboradores e gestores, podem favorecer ou prejudicar a qualidade do atendimento.

## **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A presente pesquisa estuda a cultura organizacional em uma Instituição de Longa Permanência para idosos em São José dos Campos-SP. Foram escolhidas as temáticas cultura organizacional, idosos e serviços de cuidados de longa permanência para idosos.

Delimita-se a estudar a Instituição de Longa Permanência para idosos que é filial do Instituto das Pequenas Missionárias de Maria Imaculada. Trata-se de uma Instituição de direito privado, filantrópica, sem fins lucrativos, de utilidade pública municipal, estadual e federal, com atividades voltadas para as áreas de saúde, contando com 5 hospitais de alta complexidade e assistência social, que engloba 3



Instituições de Longa Permanência para idosos no Brasil e 02 Instituições de Longa Permanência em Portugal. Com sede localizada no município de São José dos Campos- SP.

A Instituição de Longa Permanência para idosos Residencial Maria Imaculada foi fundada em 1935 por uma Congregação Católica que tem como fundadora Dulce Rodrigues dos Santos, que recebeu o nome religioso de Madre Maria Teresa de Jesus Eucarístico.

O local foi construído para o tratamento de mulheres com tuberculose, na época São José dos Campos era conhecida como estância climática, pois recebia inúmeros doentes para o cuidado e restabelecimento da saúde, chamado também de período sanatorial.

Desde 1902, o município de São José dos Campos, era procurado por doentes tuberculosos. Na primeira metade do século XX, São José dos Campos ganhou destaque nacional na chamada fase sanatorial, o que tornou o município conhecido como “Cidade Esperança” e considerado o centro de tisiologia do país. O clima era favorável a doença infecta-contagiosa produzida pelo bacilo de Koch e caracterizada pelo desenvolvimento de cavidades no pulmão, também conhecida como mal do século (HÓSTIA, 2008).

São José dos Campos, contava com a pureza do ar temperado/seco e pela competência e dedicação dos médicos especialistas. O próprio brasão da cidade, expressa o clima favorável: “Aura Terraque Generosa”, que traduz a frase: Generosos são meus ares e minha terra.

Neste sentido, inúmeros sanatórios e pensões se instalaram para o cuidado dos doentes. Conforme Hóstia (2008), os sanatórios eram edificações hospitalares, criadas e mantidas, principalmente por ordens religiosas, e que ofereciam aos pacientes amparo médico e assistência de cuidados. Fazem parte da história da evolução das instituições hospitalares e dos estabelecimentos destinados ao isolamento de enfermos, sendo considerados precursores na introdução de novos sistemas de higiene.

O período Sanatorial marcou toda a organização espacial e social de São José dos Campos, com a introdução de novas profilaxias e meios de tratamento dos doentes tuberculosos. Esta fase é considerada importante para o crescimento da cidade que pôde acelerar a urbanização, devido a construção de inúmeras instalações para o tratamento da doença e de inúmeros incentivos estaduais e federais.

Conforme Hóstia (2008), para fundação de todo o Instituto das Pequenas Missionárias, o trabalho começou com a jovem Dulce Rodrigues dos Santos, nascida em 1901 em São Paulo. Acometida da doença de tuberculose em 1922, com apenas 21 anos de idade, veio para São José dos Campos para o tratamento.

Inconformada com a situação dos doentes pobres, iniciou um trabalho humanitário com o propósito de oferecer dignidade, saúde e esperança para essas pessoas que ficavam a margem da sociedade e em situações precárias de higiene e cuidados. Após curar-se em 1926, resolveu dedicar-se aos doentes e com a ajuda de muitas pessoas, conseguiu iniciar a construção de uma Pensionato para as jovens tuberculosas.

A seguir, a Figura 1 da construção do antigo Pensionato Sanatório Maria Imaculada, hoje o Serviço de Longa Permanência para idosos:

**Figura 1:** Construção do Sanatório Maria Imaculada.



Fonte: HÓSTIA (2008, p. 62).

Preocupada com o ambiente inadequado oferecido em várias pensões da cidade e com o aumento do número de doentes, Dulce Rodrigues dos Santos, intensificou o trabalho de assistência às mulheres tuberculosas, adquirindo um terreno

na rua Major Antônio Domingues, em que pôde construir a primeira enfermaria e que trouxesse maior qualidade de vida e tratamento para estas pessoas. O terreno para o primeiro serviço foi comprado em 1933 com a ajuda de doações (HÓSTIA, 2008).

Na Figura 2, as primeiras enfermarias para o cuidado da tuberculose.

**Figura 2:** Primeiras enfermarias no Sanatório Maria Imaculada.



Fonte: HÓSTIA (2008, p.118).

A jovem Dulce contou também com a ajuda de outras jovens, que dedicaram ao cuidado dos doentes, conhecida na época através da atenção e zelo e por ser um dos melhores locais para o tratamento da doença.

O período foi marcado pelo sofrimento intenso em que os doentes eram deixados nas pensões pelo medo do contágio. Relatos informam que os visitantes passavam de trem pela cidade e tapavam o rosto. O ambiente era de insegurança, medo e solidão.

Em 1935, Dulce Rodrigues dos Santos, transferiu cerca de 35 jovens doentes que atendia em uma pensão na Praça Afonso Pena para o Sanatório Maria Imaculada. A inauguração aconteceu oficialmente no dia 6/10/1935 (HÓSTIA, 2008).

O trabalho realizado por Dulce e mais tarde com o nome religioso de Madre Maria Teresa de Jesus Eucarístico, não passou despercebido pelos doentes e

autoridades da cidade. Cuidou de muitos enfermos mantendo casas e pensões na região central do município.

“A Pensão da Dona Dulce” se tornou conhecida pelo trabalho caridoso e comprometido. Dulce Rodrigues dos Santos foi uma jovem audaciosa que contribuiu para o cuidado dos doentes tuberculosos na época sanatorial em São José dos Campos.

Sensível ao sofrimento e marginalização que a doença trazia, soube ser presença forte e concreta, entregando sua vida para que estas pessoas pudessem ter dignidade. A seguir Figura 3 sobre a primeira construção concluída do Sanatório Maria Imaculada em 1934.

**Figura 3:** Construção finalizada do Sanatório Maria Imaculada.



Fonte: HÓSTIA (2008, p.118).

Além do cuidado com os doentes, no local eram realizadas cirurgias de toracoplastia e pneumectomia, como também havia um laboratório onde eram realizados estudos sobre a tuberculose e diversos tratamentos para a cura da doença (HÓSTIA, 2008). A seguir Figura 4 com equipamento de procedimento para tratamento da tuberculose.

**Figura 4:** Aplicação do procedimento pneumotórax.



Fonte: HÓSTIA (2008, p.118).

Como atendia em sua maioria mulheres, o Sanatório contava com uma sala de parto para as pessoas tuberculosas. Para as famílias que não possuíam condições financeiras, as crianças eram também cuidadas pela Congregação Religiosa que possuía uma creche chamada Casa Santa Inês, para atender os filhos das tuberculosas, fundada em 1933.

Além destes serviços, havia a Escola de Enfermagem “Dom Epaminondas”, inicialmente gratuita, com professores voluntários e o gerenciamento de outro antigo serviço de saúde, o Sanatório Antoninho da Rocha Marmo (1952), hoje Hospital Antoninho da Rocha Marmo (HÓSTIA, 2008).

O Sanatório Maria Imaculada atendeu doentes até 1978 quando o tratamento da tuberculose passou a ser feito em nível ambulatorial.

Hoje o Sanatório Maria Imaculada abriga a sede administrativa do Instituto das Pequenas Missionárias de Maria Imaculada e o Serviço de Longa Permanência para idosos Residencial Maria Imaculada.

Atualmente a Instituição de Longa Permanência para idosos, localiza-se no centro de São José dos Campos, possui 90 colaboradores (as) e 30 idosos residentes. São oferecidos serviços de hospedagem, com quartos individuais, desenvolvimento de atividades culturais e profissionais, cuidados de saúde com o apoio de uma equipe multidisciplinar e a busca da preservação de vínculos familiares. O serviço é particular, voltando-se para idosos que possuem condições financeiras para pagar o atendimento prestado (RESIDENCIAL MARIA IMACULADA, 2021).

Para a admissão no serviço, alguns idosos procuram espontaneamente a Instituição na busca de serviços de hospedagem, segurança e cuidados especializados. Preserva-se neste caso, a liberdade e a privacidade, oferecendo quartos individuais, a liberdade de ir e vir, como também de receber visitas. Para os idosos dependentes de cuidados, os familiares procuram a Instituição com o objetivo de auxílio nas atividades diárias e na segurança de cuidados especializados. Também são oferecidos quartos individuais e a liberdade de visitar seus parentes, bem como de receber visitas.

Dentro os objetivos da Instituição, busca-se:

- Possibilitar experiências e manifestações artísticas, culturais e de lazer, com vistas ao desenvolvimento de habilidades;
- Promover o acesso aos serviços das demais Políticas Públicas, em especial serviços de educação, saúde, cultura e lazer;
- Disponibilizar informações sobre direito e participação, oportunizando o exercício de cidadania;
- Favorecer o desenvolvimento de atividades intergeracionais, propiciando trocas de experiências e vivências, fortalecendo o respeito, a solidariedade e os vínculos familiares e comunitários;
- Desenvolver ações com famílias para o fortalecimento de vínculos familiares e sociais;
- Assegurar espaços de referência para o convívio grupal, comunitário e social;
- Estimular a participação na vida pública do território e desenvolver competências para a compreensão crítica da realidade social e do mundo contemporâneo.

A missão da Instituição é o cuidado personalizado, proporcionando bem-estar e segurança, como também a busca contínua da qualidade dos serviços, contemplando o estímulo a autonomia, socialização, respeito e autoestima dos idosos residentes. Para os valores, estão a ética, a espiritualidade, relações de cooperação e respeito a identidade da pessoa idosa (RESIDENCIAL MARIA IMACULADA, 2021).

Conforme Plano de Trabalho Institucional do Residencial Maria Imaculada (2021), a Instituição busca o cuidado qualificado do idoso e a satisfação de seus familiares, sendo extremamente relevante, o favorecimento de um ambiente humanizado, contando com quadro profissional de pessoas motivadas e que exercem suas atividades de maneira diferenciada. O serviço requer um cuidado respeitoso, digno, comprometido e que favoreça a autonomia e liberdade da pessoa idosa.

#### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Busca-se na atualidade Centros de acolhimento integral, em que os idosos tenham uma infraestrutura agradável, com privacidade, uma equipe de atendimento preparada e humanizada, com agenda para diversas atividades, enfim, que possam viver com dignidade, com liberdade de ir e vir, entre tantas outras possibilidades que proporcione nesta fase da vida um momento favorável. A tendência é por serviços de hospedagem, que deixem de lado o antigo formato de asilo.

Os cuidados devem favorecer o bem estar, a socialização e a presença de familiares. No entanto, há décadas, no Brasil, as Instituições de Longa Permanência, proporcionavam serviços de longa duração com caráter genérico, ou seja, fornecendo cama e comida, voltada exclusivamente para população idosa empobrecida.

A institucionalização era consequência da falta de atenção, recursos e abandono do Estado, sociedade e família, rotulando os asilos, modalidade mais antiga destes serviços, como sendo local para moradia de idosos de renda mínima (ALCÂNTARA; CAMARANO; GIACOMIN, 2016).

Infelizmente, estes Centros de Acolhimento Integral, ainda são conhecidos como asilos, “normalmente são contestadas por ter a aparência de depósito de velhos, guetos, lugar de maus-tratos, de alimentação inadequada, onde o sedentarismo

prevalece, ambiente em que as pessoas são enviadas para esperar a hora da morte” (ZIMERMAN, 2000, p. 93).

Algumas Instituições de longa permanência para idosos que seguem o modelo asilar, possuem atendimento universal, com espaço e áreas físicas com diversas limitações, com normas e horários rígidos, não considerando a autonomia da pessoa idosa, mantendo quadro profissional mínimo (DAVIM *et al.*, 2004).

No Brasil, grande número de Centros de Acolhimento para idosos é filantrópico, cuja receita é o percentual do salário dos próprios idosos, em sua maioria de baixa renda, conseqüentemente, estes serviços possuem recursos materiais e humanos precários para o bom atendimento nos locais.

Para os serviços particulares, as limitações estão apoiadas em atendimentos universais e meramente técnicos, sem levar em consideração a singularidade de cada idoso.

Com os estudos mais avançados na área do envelhecimento, o perfil das instituições vem mudando e se adequando às novas legislações, dentre as quais destacam-se a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 283/2005 da ANVISA e o Estatuto do Idoso (SANTOS, 2019).

Proporcionar espaço de acolhimento e uma ambiência agradável, deve amenizar as dores existentes, lembrando que o envelhecer bem, pode ser alcançado e experimentado como processo de crescimento pelo qual o mistério da vida, continua se revelando. É a sabedoria dos anos e a maneira pessoal que se acolhe a vida, é que a torna única.

Para Rodrigues *et al.* (2005), a institucionalização não seria perda de identidade, mas oportunidade de convivência alargada, do reestabelecimento de vínculos sociais e na realização de atividades diárias com auxílio de profissionais competentes e qualificados.

Para São José dos Campos, conforme a Fundação SEADE (2020), o município conta com a população estimada de 770.654 pessoas, considerado o maior da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte e cerca de 103.840 pessoas com faixa etária igual ou maior de 60 anos de idade.

A cidade encontra-se num processo de desenvolvimento e efetivação de sua política municipal pela garantia de direitos da população idosa, mas o caminho para concretização de ações efetivas, ainda se expressa distante e longo.



Em relação à Proteção Social Básica, que tem como objetivo a prevenção de riscos, os encaminhamentos são realizados principalmente por meio das Casas de Idosos do município. Para atendimento de Proteção Social Especial, que tem como foco a defesa da dignidade e dos direitos do idoso, a população é atendida, por Centros de Acolhimentos que funcionam 24 horas. Existem 4 serviços de longa permanência públicos e mais de 40 Instituições particulares, conforme informações do Conselho Municipal do idoso.

Nesta perspectiva, é significativo estudar a análise da cultura organizacional, e como esta pode incentivar ações que contribuam para qualidade dos serviços assistenciais de idosos institucionalizados, principalmente no município de São José dos Campos, podendo também contribuir para reflexão e encaminhamentos eficazes e integrais para o cuidado, aspecto muito relevante em termos de desenvolvimento regional.

As pessoas precisam estar motivadas e capacitadas para desempenhar o trabalho de cuidar com competência, inteireza, respeito e sensibilidade. É essencial que processos humanizadores e humanizantes sejam incentivados por prestadores de cuidados e gestores. Para Rei (2020), é importante ressaltar, que não existe humanização dos cuidados, sem antes cuidar da realização pessoal e profissional dos que a fazem.

A pesquisa pode proporcionar maior diálogo entre as partes envolvidas no processo dos cuidados e administração corporativa, propiciando a melhoria no atendimento e satisfação dos idosos.

O olhar atento para as dimensões de vida do idoso na sua totalidade, por meio de um serviço de excelência, pode favorecer a qualidade de vida dessa população e fortalecer diretrizes para o alcance de um processo de envelhecimento mais ativo e feliz.

## **1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

O presente trabalho compõe-se: na introdução estão expostos o problema, os objetivos, a delimitação do estudo, relevância e a organização da pesquisa. A seguir apresenta-se o referencial teórico, iniciando com uma abordagem sobre os conceitos

de cultura e cultura organizacional, a cultura organizacional na perspectiva de Edgar Schein (2017), estudos sobre a transição demográfica com o aumento da população idosa no Brasil e os desafios estruturais, encerrando a revisão de literatura com os Serviços de Longa Permanência para idosos.

Em seguida, são trazidos a descrição do método da pesquisa, o tipo, a área de realização, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos para coleta, os resultados com apresentação da população idosa no município de São José dos Campos, análise dos dados demográficos dos idosos e pesquisa de satisfação, dados demográficos dos colaboradores da Instituição de Longa Permanência e resultado da aplicação do Instrumento Brasileiro de avaliação da cultura organizacional, bem como, entrevista com o gestor corporativo e triangulação dos dados.

Posteriormente seguem as considerações finais, referências bibliográficas e por fim o anexo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Foram trabalhadas as temáticas conceitos de cultura, cultura organizacional na perspectiva de Edgar Schein (2017), população idosa no Brasil e Instituições de longa permanência.

As várias definições atribuídas ao termo cultura resultaram em diferentes estudos e pesquisas em diversas áreas. A partir das bases antropológicas, o conceito englobou os aspectos simbólicos, permeando complexos e inúmeros fatores da interação humana; nos estudos etnográficos a atenção estava em compreender o sistema simbólico dos agrupamentos humanos, possuindo interfaces no campo sociológico e psicológico (DURHAN, 1988).

Para esta dissertação, utiliza-se como balizador teórico, a reflexão de Edgar Schein, pioneiro nos estudos das culturas corporativas. Foram utilizadas principalmente as obras: Cultura Organizacional e Liderança de 2017 e Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa de 2001. Para o autor, mais que uma ferramenta gerencial, a cultura leva a um caminho de aprendizagem, que deve ser compartilhado por todos e que ajudará a alcançar o modo mais construtivo do sucesso de uma organização.

Zanelli (2014) ressalta que na década de 1980, Edgar A. Schein, estabeleceu relações entre os fenômenos da liderança e cultura, definindo a origem desta última, voltada para a realidade dos fundadores da organização, que influenciam padrões significativos de comportamentos e pensamentos.

Neste sentido, “as diferentes concepções sobre cultura também foram historicamente apropriadas nos estudos organizacionais”, a definição que as instituições de negócio podem ser consideradas fenômenos culturais, justifica-se pelo fato de que vivemos em uma sociedade organizacional, realidade envolta de crenças, rotinas e rituais, comparada aos moldes típicos de uma sociedade (ZANELLI, 2014, p. 494).

Para Queiroz (2010), quanto à população idosa, verifica-se que há uma tendência relevante de crescimento, explicitados nos diversos estudos documentais. As projeções são baseadas em estimativas com relação à fecundidade e à mortalidade, vinculadas ao crescimento demográfico.

Também os diversos arranjos familiares brasileiros apresentam efeitos em todas as dimensões da vida, reduzindo o tempo de convivência no lar e aumentando a procura por instituições de longa permanência para idosos.

A compreensão e análise da realidade populacional, principalmente em relação à atenção com a população idosa em crescimento, pode se traduzir em diversas e novas possibilidades para amenização das limitações. Conhecer as perspectivas da transição demográfica, é essencial para a formulação e implementação assertiva das Políticas Públicas brasileiras, como também, a busca do envelhecimento saudável para todos.

A seguir apresentação dos conceitos de cultura e cultura organizacional.

## **2.1 CONCEITOS DE CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

A temática cultura, apresenta-se importante na compreensão do estudo de diversos grupos, influenciando o comportamento social e estabelecendo símbolos e padrões. Para analisar as diversas formas de cultura organizacional, é preciso primeiramente compreender o conceito de cultura em sua origem.

O termo cultura vem da junção do termo germânico *Kultur*, utilizado para simbolizar aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo (LARAIA, 1986).

Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (1832-1917) no vocábulo inglês *Culture*, sendo um termo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos por pessoas, dentro de uma sociedade, sendo um caminho longo de aprendizado e até mesmo de transformação e mudanças (LARAIA, 1986).

Para Eagleton (2011, p. 11), cultura “[...] guarda em si os resquícios de uma transição histórica de grande importância, ela também codifica várias questões filosóficas fundamentais”, traz consigo o significado de cultivo, sugerindo regulação e crescimento espontâneo.

Laraia (1986, p. 47), comenta que as diversas teorias modernas trazem os esquemas do antropólogo Keesing, que inclui o processo de mudanças adaptativas.

Neste sentido, cultura envolve sistemas de comportamentos transmitidos, em que inclui “tecnologias, modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas”. Refere-se também as teorias idealistas, que se subdivide em três abordagens: cultura como sistema cognitivo, isto é, em que a análise dos modelos, é construído pelos membros da comunidade a respeito de seu próprio universo (LARAIA, 1986, p. 49).

A segunda abordagem considera a cultura como sistema estrutural, explicados pelo fato de que o pensamento humano está submetido a regras inconscientes e princípios. A última abordagem é idealista, e considera cultura como equipamento simbólico, um conjunto de mecanismos de controle” para governar o comportamento (LARAIA, 1986).

Mendes (2018, p. 20) ressalta que o conceito de cultura está relacionado ao conjunto de conhecimentos, crenças, leis e hábitos, passando “a perceber a cultura como um mecanismo diferenciado básico do homem e como um instrumento que possibilita distinguir as populações do mundo entre si”.

Laraia (1986) afirma ainda que há um acordo razoável entre os antropólogos a respeito do conceito de cultura e faz menção ao pensamento de Tylor, em que o homem, é o único animal possuidor de cultura, em decorrência de sua evolução, sendo objeto de estudo sistemático e objetivo. É também o resultado do meio em que vive, refletindo o conhecimento e a experiência adquiridas pelas gerações passadas. Sua criatividade cultural permite as inovações e as invenções.

Para os autores, independentemente da linha de estudo da cultura, é fundamental compreender os processos de aculturação.

Portanto, sendo a cultura um conceito complexo, mutável e transformador, acredita-se que é mais do que herança genética, é um componente determinante dos comportamentos e padrões, sendo adaptável ao meio em que reside. Está em constante processo de aprendizado, o que permite ampliar as suas capacidades criativas e inovativas (LARAIA, 1986).

Para Bosi (2003, p.15), alguns autores comentam a concepção de cultura como necessidade, privação e até mesmo carência. A instrução leva a atitudes que reificam ou melhor, ressignificam as expressões de uma classe ou de um povo, que sempre estarão ligadas à liberdade e ao encontro. Ainda para a autora, a memória é o intermediário informal da cultura “e que existe a transmissão de valores, de conteúdo,

de atitudes, enfim, os constituintes da cultura”. Nela se encontra a sua maior riqueza, que reside na intervenção de pontos de vista contraditórios.

É também um fenômeno dinâmico que perpassa a vida das pessoas, pois a maneira como as pessoas são influenciadas por padrões coletivos, ditam à sua maneira de ser e relacionar. É um conceito abstrato, mas suas consequências são de fato, muito concretas.

Para Freitas (2007), o conceito de cultura, ajuda a refletir os diversos fenômenos e suas consequências e como pode-se trabalhar com eles de maneira que o objetivo comum seja alcançado e que menos se fracasse. Talvez a chave, seja primeiramente a compreensão de si mesmo e por consequência dos grupos.

Laraia (1986, p. 19) ainda enfatiza que as pessoas são influenciadas pela realidade e história cultural de seu povo, independente das diferenças genéticas, e que também é resultado de um processo de aprendizado, chamado de endoculturação. Para ele, não há um determinismo relacionado a localização geográfica e que “é possível e comum existir uma grande diversidade cultural localizada em um mesmo tipo de ambiente físico”.

Eagleton (2011) salienta que a pessoa humana é um ser cultural, pois faz parte da natureza no qual se trabalha e da continuidade que a cerca, está mais arraigada na carne, no que concebido na mente.

Para Schein (2001, p. 29), cultura é propriedade de um grupo: onde quer que pessoas tenham experiência em comum, inicia-se uma cultura. Neste caminho, o indivíduo é uma entidade multicultural que demonstra diferentes comportamentos culturais, dependendo da situação. O autor ainda afirma que “[...] a cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam, a maneira como se percebe as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.”

Enfim, a cultura adquiriu inúmeros significados e foi analisada por várias áreas do conhecimento. Seu estudo não se esgota, pois como afirma Laraia (1986, p. 76), é um conceito dinâmico, que “têm a capacidade de questionar hábitos e modificá-los”, porém, cada cultura tem seu ritmo e os movimentos de mudança podem trazer conflitos, sendo palco do embate entre as tendências conservadoras e as inovadoras.

Assim, cada cultura encontra uma maneira de enxergar o mundo. A herança cultural de cada povo, pode condicionar comportamentos preconceituosos ou não, o que realmente importa na verdade, é que cada pessoa, possa articular-se

minimamente com os membros da sociedade e conviver com as diversidades, num caminho de aprendizado contínuo.

Após iniciar a conceituação de cultura e sua importância na vida das pessoas, compreende-se que seja necessário introduzir a temática cultura organizacional, como também resultado de inúmeras interações. A cultura tem forte contribuição e influência dentro das empresas.

Santos *et al.* (2017) ressaltam que no estudo da cultura e governança nas relações intraorganizacionais, utilizaram os níveis da cultura organizacional para medir seus efeitos na construção de uma confiança sólida entre as partes envolvidas. Como resultado, os autores perceberam que a medida em que se tem confiança, quaisquer encaminhamentos, tornam-se prejudiciais ou não à relação.

Trazendo o conceito para o meio Corporativo, Siqueira (2008) enfatiza que cada pessoa experimenta a acumulação de aprendizagem cultural que se desenvolve em toda sua vida. Influências do local de nascimento, dos vínculos familiares, da interação com diversos grupos, que vão solidificando a maneira de pensar e viver.

Pessoas com vivências, pensamentos e culturas completamente distintas, influenciam o ambiente corporativo, contribuindo ou não para a expectativa da empresa. Laraia (1986) comenta que todos veem o mundo pela sua ótica, com suas medidas e propensão entre o mais correto e natural, no entanto, é necessário entender o sistema cultural do outro, para o bem do todo.

Neste sentido, desenvolver uma cultura que estabeleça certa identidade, respeitando as diversidades e alcançando os resultados, tornou-se o desejo de qualquer organização. A compreensão e a integração dos indivíduos, pode trazer o alcance de objetivos corporativos.

Importante enfatizar ainda que a cultura organizacional é criada na interação com as pessoas no dia a dia, e o melhor meio de desmitificar esse conceito é, acima de tudo, estar consciente da experiência cultural e valorizá-la. A cultura aparece visivelmente no dia a dia e reforça-se ou pode construir novos elementos à medida que novas pessoas e novas experiências apontam-se nas histórias individuais (FLEURY; FISCHER, 1989).

Para Laraia (1986), a cultura é ainda como uma lente pela qual o homem vê o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diversas e, portanto, tem visões desconstruídas das coisas. Assim, cada pessoa enxerga o mundo com sua visão própria e de acordo com suas experiências.

Para o meio corporativo, a pergunta é: como entender as diversas culturas e como valorizá-las para o cumprimento e envolvimento dos objetivos de empresa? Identificar a cultura das organizações, em todos os seus planos, pode ser o grande desafio dos estudiosos e um caminho seguro de um ambiente cooperativo (FLEURY; FISCHER, 1989).

Schein (2017) comenta que é preciso assumir uma perspectiva cultural, tornar-se competente em análise da cultura, para poder melhorar processos, gerenciar setores, definir estratégias, mudanças e outros. É salutar ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que estão nos diversos grupos.

A visão de Schein, talvez possa abrir caminhos para enxergar com mais amplitude o conceito de cultura corporativa. Para o autor, por vezes, experimenta-se diversos conflitos, desentendimentos, rivalidades e outros comportamentos pouco grupais, mas o que na verdade importa, é perguntar-se frequentemente: a que grupo quero pertencer? E a que grupo mais profundamente me identifico? Assim, importa entender a cultura, para melhor entender a si, “melhor entender as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e queremos pertencer” (SCHEIN, 2017, p. 10).

No caso do Brasil, que é um país extenso com uma diversidade ampla e complexa de características próprias de cada Estado, é de extrema importância o entendimento da cultura nacional e regional. Identificar quais os efeitos desta inserção, quais as características do local, qual a dimensão das diferenças regionais.

Há características marcantes e que influenciam profundamente a gestão e o modo de gerenciar, podendo afirmar que existe um estilo brasileiro de liderar, diferentes de outros países, marcado por traços de hierarquia e ampla capacidade de lidar com inseguranças e incertezas, por vezes permeado por improvisos, adaptabilidade e criatividade (TANURE, 2007).

Como não levar em consideração, características tão peculiares de um povo? Concorda-se com Schein (2001), ao afirmar que elementos culturais podem determinar a estratégia, os objetivos e o sucesso de uma organização. A cultura importa porque as decisões tomadas sem levar em conta as forças culturais, podem ter consequências imprevistas e indesejáveis.

Zanelli (2014) reforça também a importância da cultura de um povo para o meio corporativo, afirmando que as próprias organizações são fenômenos culturais em essência e na totalidade, encontrando sustentação na afirmação, de que o cotidiano



em uma sociedade corporativa é pleno de crenças, rotinas e rituais que a caracterizam. É uma variável pertencente a organização, que precisa ser respeitada.

Gareth (2002) salienta que as organizações, devem ser vistas como mini sociedades que possuem valores, rituais, ideologia e crenças próprias. Percebe-se que diversas variações dependem do estilo cultural de uma nacionalidade, dos inúmeros desdobramentos que depende da subjetividade de cada indivíduo, entre outros.

No entanto, as mudanças constantes e as novas exigências do mundo, foram o marco para necessidade de reavaliação permanente da temática. Novos estudos foram incorporados que trouxeram diversas contribuições e perspectivas para o universo organizacional (FREITAS, 2007).

Na linha histórica, o conceito de cultura organizacional, foi beneficiado por diferentes ciências e áreas de conhecimento como a antropologia cultural, entre outros, sendo incorporado a estratégias, definindo a identidade corporativa.

Ainda para Schein (2017), é um desafio transformar o conceito abstrato e profundo de cultura em uma ferramenta prática para os administrados, em um processo de sucesso que traga crescimento e amadurecimento.

Nesta perspectiva, busca-se analisar a cultura organizacional em uma Instituição de Longa Permanência de Idosos, acreditando que elementos culturais podem influenciar o comportamento social, impulsionando a construção de realidades sociais sólidas, capazes de amenizar conflitos e desafios (ZANELLI, 2014). Deste modo, apresenta-se na próxima subseção, a abordagem teórica que será utilizada na presente pesquisa para leitura da realidade de campo a ser investigada: a perspectiva de cultura organizacional de Edgar Schein (2017).

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DE SCHEIN**

Após anos de consultorias para empresas, proporcionando inúmeros estudos de casos, Schein (2017) passou a compreender a verdadeira importância da cultura organizacional. Para o autor, é possível entender os conflitos, os fracassos da liderança, a miopia, arrogância e outros, por meio da cultura.

Neste sentido, diversos autores concordam que, embora o tema cultura organizacional, é estudado por diversos autores, o arcabouço mais representativo é de Edgar Schein, “[...] seus trabalhos são abordados na linguagem funcionalista e baseados em entrevistas, apoiando-se em teorias psicológicas” (MORETTI, 2016, p. 38).

Schein (2017, p. 8) reforça que a cultura envolve todas as facetas de um grupo e que seu conteúdo é infinito e vasto, fazendo-se necessário para os estudos organizacionais diversas categorias de análises que sejam úteis e que faça sentido para “a paisagem cultural que se aplica às organizações”.

Em 1980, numa perspectiva teórica que permite a compreensão do modo como as pessoas interpretam o mundo e como interagem, conduzindo a um comportamento em determinadas situações, Edgar Schein, considera que “a base em pressupostos interacionistas simbólicos e cognitivos, estabelece relações entre os fenômenos psicossociais, cultura e liderança” (ZANELLI, 2014, p. 494).

Para Schein (2017), a cultura de uma organização é um processo de aprendizagem compartilhada e acumulada de um grupo, constituído por elementos comportamentais dos membros. Afirma que a cultura organizacional é abstrata, dinâmica, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação das pessoas, embora as forças que são criadas sejam poderosas.

Neste sentido, seja necessário entender a intensidade destas operações, assumir uma visão cultural, aprendendo a enxergar as situações com lentes culturais, “tornar-se um competente em análise cultural, ou melhor, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que operam nos grupos, organizações e ocupações”. Assim, o aprendizado é concretizado e as coisas passam a fazer sentido, deixando de ser misteriosas e frustrantes (SCHEIN, 2017, p. 6).

Schein (2017, p. 16) entende cultura como:

[...] a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consciência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar cultura (SCHEIN, 2017, p. 16).

A cultura é a principal fonte de identidade organizacional e com o tempo elementos culturais se tornam sagrados, assim, é um poderoso conjunto de forças que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo

de pensar e em especial, aqueles elementos que determinam a estratégias, os objetivos e o modo de operação de uma empresa (SCHEIN, 2017).

Considerar as certezas culturais de uma empresa e como interagem é um importante passo para conhecê-la. As pessoas se tornam membro de uma unidade cultural que deixa resíduo na sua personalidade e no modo de enxergar as coisas. É um mecanismo para dar significado ao mundo e torná-lo previsível. Descobrir as certezas partilhadas, abre a possibilidade de avaliar e decifrar o movimento interno das organizações (SCHEIN, 2001).

Culturas corporativas podem ser fragmentadas ou não, dependendo da presença das subculturas e valorização dos significados compartilhados que dão sentido para toda vida organizacional. Esses padrões, apoiados por normas, exercem influência decisiva sobre a competência de uma Organização em lidar com os desafios (SCHEIN, 2017).

Para Schein (2001), o tema implica algum nível de estabilidade estrutural, algo que remete à identidade do grupo. A cultura é difícil de ser mudada, porque é algo profundo, está no coração e na mente das pessoas. Atinge uma extensão ilimitada, não tem medida, não é somente uma ferramenta de gestão, mas também um conjunto dinâmico de realidades e interpretações compartilhadas, conduzidos por interações humanas e moldado por construções sociais.

Diferentes níveis são atribuídos à cultura, que passam pela identificação visível de estruturas e processos organizacionais, que são os artefatos e que estão na superfície. Ainda para o autor, elementos estratégicos ou metas estão no segundo nível, pois estabelecem regras éticas que servem como guia e como um modo de lidar com as incertezas, que apontam para subjetividade grupal, chamados valores de suporte e por último, as suposições básicas, tendem a não ser questionadas e debatidas, por isso são dificilmente mudadas (SCHEIN, 2001).

Para Schein (2017), embora a essência da cultura seja suas suposições básicas, compartilhadas e assumidas, ela se manifestará também nos outros níveis. Na origem, está também a liderança, que é a fonte das crenças e valores que levam um grupo, a lidar com seus desafios. As pessoas procuram estabilidade e o papel mais importante de um líder é como irá influenciar os níveis mais profundos da cultura, e superar os desafios internos e externos, levando ao sucesso, as organizações.

Para lidar com a cultura organizacional, é necessário triangular, isto é, usar de diversos métodos, no envolvimento dos membros do grupo, para obter suas

suposições mais profundas, sendo motivados a se revelar (SCHEIN, 2017), sendo a cultura extremamente complexa, padronizada e moralmente neutra.

É importante superar os preconceitos culturais em todas as dimensões e extensão e aprender que a cultura simplesmente existe. Novamente a presença do líder é extremamente relevante, pois as suposições culturais têm seu início na experiência do grupo inicial, na maneira como valorizam a empresa e criam redes bem sucedidas (SCHEIN, 2017).

Também o tempo, para Schein (2017, p. 150), é uma categoria importante para análise cultural, impondo uma ordem social e tratamento. O ritmo da vida, as sequências e a duração dos eventos, se tornam sujeitos a interpretação. Aspectos importantes devem ser considerados como “orientação para o passado, presente, futuro próximo e distante, monocronicidade ou policronicidade, planejamento e horizontes do tempo, simetria das atividades temporais”, podem começar a ajudar a entender a importância do tempo.

Em geral, ele é tão crítico e tão inconstante na vida humana, sendo importante sua reflexão. O modo como se conceitua, como se constrói e como se utiliza o ambiente espacial, faz parte da aprendizagem cultural.

Enfim, a cultura é profunda, complexa e é um erro tentar estereotipar os fenômenos organizacionais em termos de dimensões ou tipologias, pode-se descobrir que nenhum conjunto de suposições se constitui um paradigma e que a cultura está em evolução contínua (SCHEIN, 2017).

Neste sentido, também a mudança cultural, possui um processo transformador, envolve desaprender e reaprender, lidando não apenas com teorias de melhorias, mas com reais processos de avaliação cultural, influenciadas principalmente pelo auto entendimento e aprendizagem pessoal (SCHEIN, 2017).

O processo de mudança cultural é extremamente difícil, “uma vez que pressupõe desaprender crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos e, ao mesmo tempo, aprender e incorporar novos elementos culturais”. As mudanças somente irão tornar-se efetivas, quando houver algum tipo de alteração cultural mais profunda, no âmbito dos pressupostos básicos (ZANETTI, 2014, p. 518).

Apresenta-se a seguir, a mudança da dinâmica da transição demográfica brasileira, em especial o crescimento da população idosa, temáticas estudadas na presente pesquisa.

### 2.3 O CRESCIMENTO DEMOGRÁFICO DA POPULAÇÃO IDOSA NO BRASIL

A longevidade traz em si o conceito de uma vida longa, que anseia por melhores condições de vida em sua totalidade, permitindo viver de maneira ativa e consciente, com o compromisso da integralidade no cotidiano da vida (ARAÚJO, 2018).

Pode se tornar um processo natural, consciente e otimista das inúmeras limitações, tornando-se pleno de atribuições significativas para o bem estar pessoal e coletivo e revelando um envelhecimento saudável. A realização de atividades que causem bem estar e a manutenção de hábitos que contribuam para socialização e valorização da vida são essenciais (NUNES, 2012).

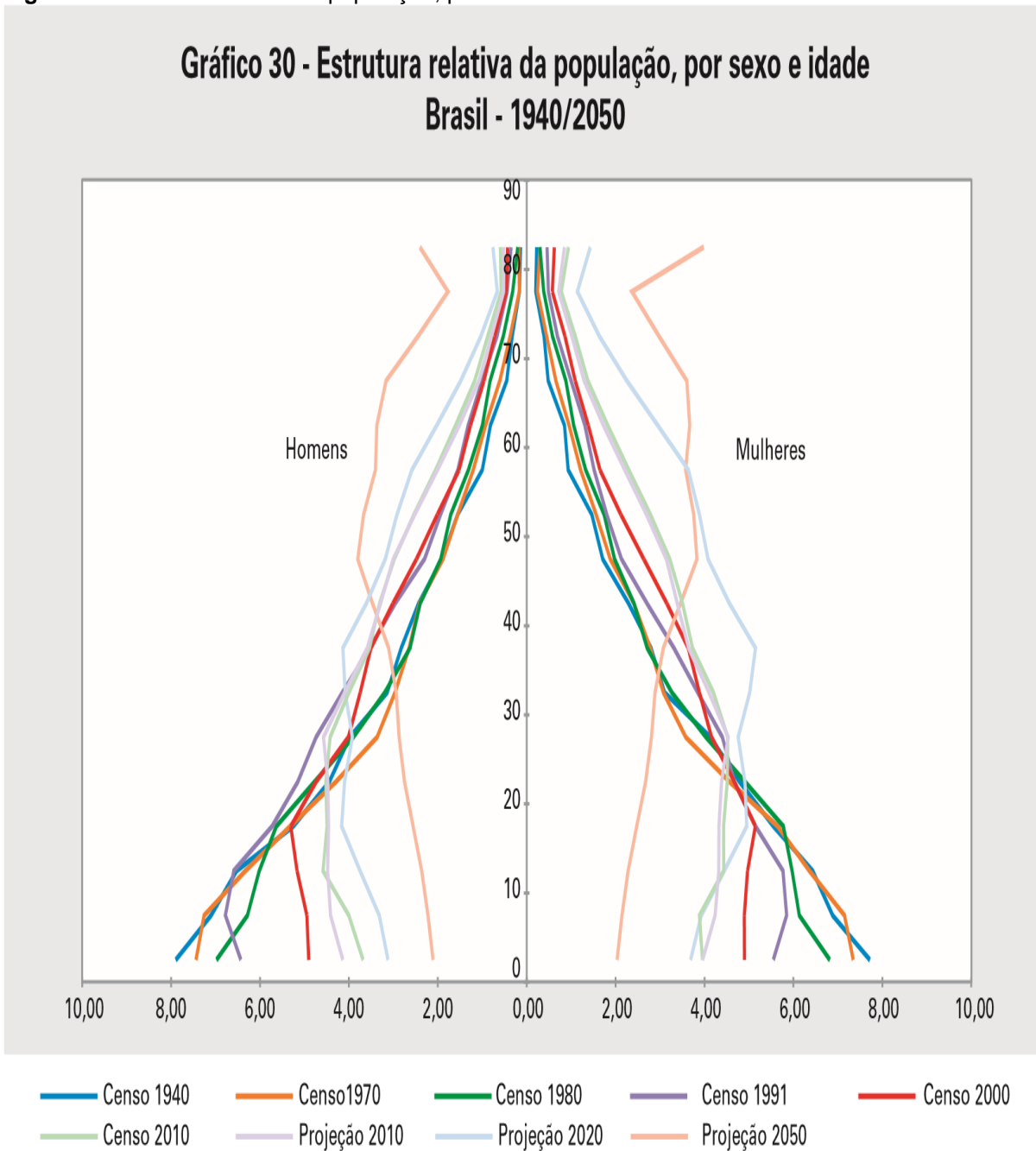
Salles (2018) aponta que uma vida longa, é um novo processo da existência humana em que a dimensão temporal se estende e é marcado pelo amadurecimento, transitoriedade e a finitude do eu. Comporta inúmeras experiências e sentidos distintos, tornando-se verdadeiras marcas temporais, inscrições da passagem da vida e que continuam convocando a exaltar a existência, se assumido com significados profundos.

A tendência de envelhecimento da população nos últimos anos é expressiva mundialmente. O Brasil tem mais de 28 milhões de pessoas na faixa etária de 60 ou mais anos, idade considerada pela Organização Mundial de Saúde, como idoso. Hoje representa cerca de 13% da população do país, conforme informações do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) (PERISSÉ; MARLI, 2019).

Dentre os inúmeros fatores, está o aumento da expectativa de vida dos brasileiros, associado a queda de natalidade e ampliação da proporção de idosos. Para Simões (2016), a diminuição da taxa de fecundidade das mulheres, com reflexo nos padrões demográficos, começa influenciar as estruturas da faixa etária da população brasileira.

Como consequência deste novo processo, a diminuição de crianças, adolescentes e jovens e contínuo aumento do número de idosos, como mostra-se na Figura 5.

Figura 5: Estrutura Relativa da população, por sexo e idade – Brasil – 1940/2050



Fonte: IBGE (1940; 2010; 2013; 2018)

Na Figura 5, percebe-se que o contorno dos indicadores, definem um envelhecimento extremamente relevante, modificando completamente a estrutura etária. Verifica-se também o aumento do envelhecimento da mulher, explicitando um desenho mais acentuado. Lins e Andrade (2018) denominam de “a feminização da velhice”, caracterizado pela proporção maior de mulheres em relação a homens na população idosa.

Enfatizam que as consequências para este grupo específico, destacando no decorrer dos anos, desvantagens como violência, discriminação, salários inferiores aos dos homens, baixa escolaridade, dupla jornada de trabalho ou dedicação exclusiva do cuidado do lar e dos filhos, situação socioeconômica desvantajosa e consequente dependência de recursos (LINS; ANDRADE, 2018, p. 6).

Ainda para as autoras, vivencia-se no Brasil, um processo constante de socialização da gestão da velhice que, durante muito tempo, foi considerada como uma questão da esfera privada e familiar ou de associações filantrópicas, e tem se transformado, cada vez mais, em uma questão pública.

Assim, a estrutura etária da população até o final de 1970, era formada em sua maioria por jovens, a partir deste ano, há um declínio da fecundidade feminina, dando novo contorno a pirâmide etária. A partir de 2000, percebe-se diminuição no número de crianças em termos mais expressivos (SIMÕES, 2016).

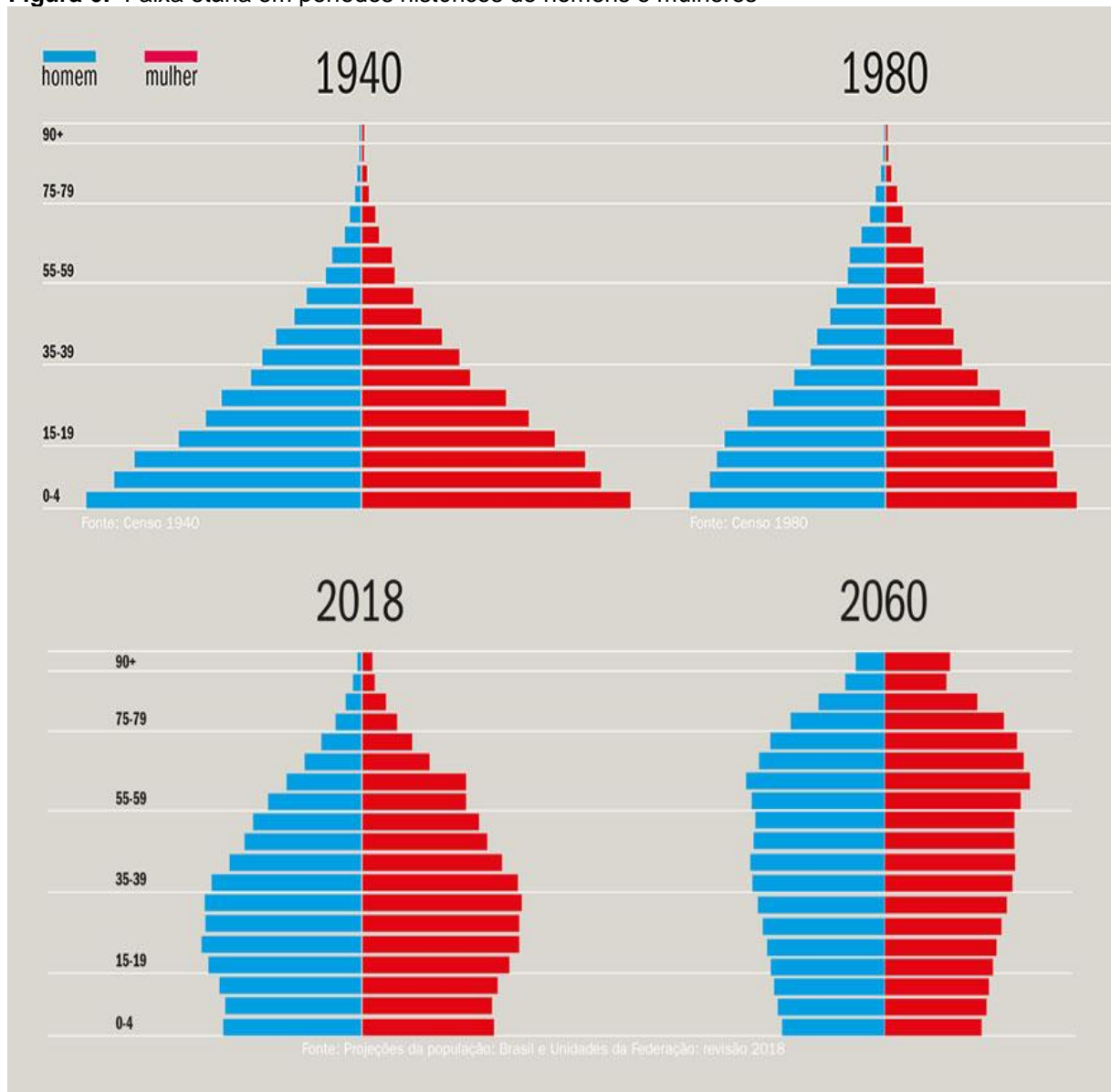
De acordo com Parabella (2018), o Órgão do IBGE que realiza a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), aponta que a população brasileira manteve a tendência de envelhecimento dos últimos anos e ganhou 4,8 milhões de idosos desde 2012, superando a marca dos 30,2 milhões em 2017.

Em 2012, a população com 60 anos ou mais era de 25,4 milhões. Os 4,8 milhões de novos idosos em cinco anos correspondem a um crescimento de 18% desse grupo etário, que tem se tornado cada vez mais expressivo.

Como constatado, as mulheres são em maior número, com 16,9 milhões (56% dos idosos), enquanto os homens idosos são 13,3 milhões (44% do grupo). Entre 2012 e 2017, a quantidade de idosos cresceu em todas as unidades da federação, sendo os estados com maior proporção de idosos o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul, ambas com 18,6% de suas populações dentro do grupo de 60 anos ou mais. O Amapá, é o estado com menor percentual de idosos, com 7,2% da população (PARABELLA, 2018).

A Figura 6, demonstra a faixa etária nos períodos históricos entre homens e mulheres, bem como a projeção até 2060:

**Figura 6:** Faixa etária em períodos históricos de homens e mulheres



Fonte: IBGE (2013; 2018)

A longevidade é evidenciada e estudada expressivamente. Pode-se obter resultados estatísticos da mudança da pirâmide da faixa etária, obtendo uma nova dimensão atual e uma projeção que irá se acentuar a cada ano.

O país passou rapidamente para um redesenho de população envelhecida e com elevada incidência e prevalência de enfermidades complexas e onerosas para o sistema, estabelecendo novas configurações longevas.

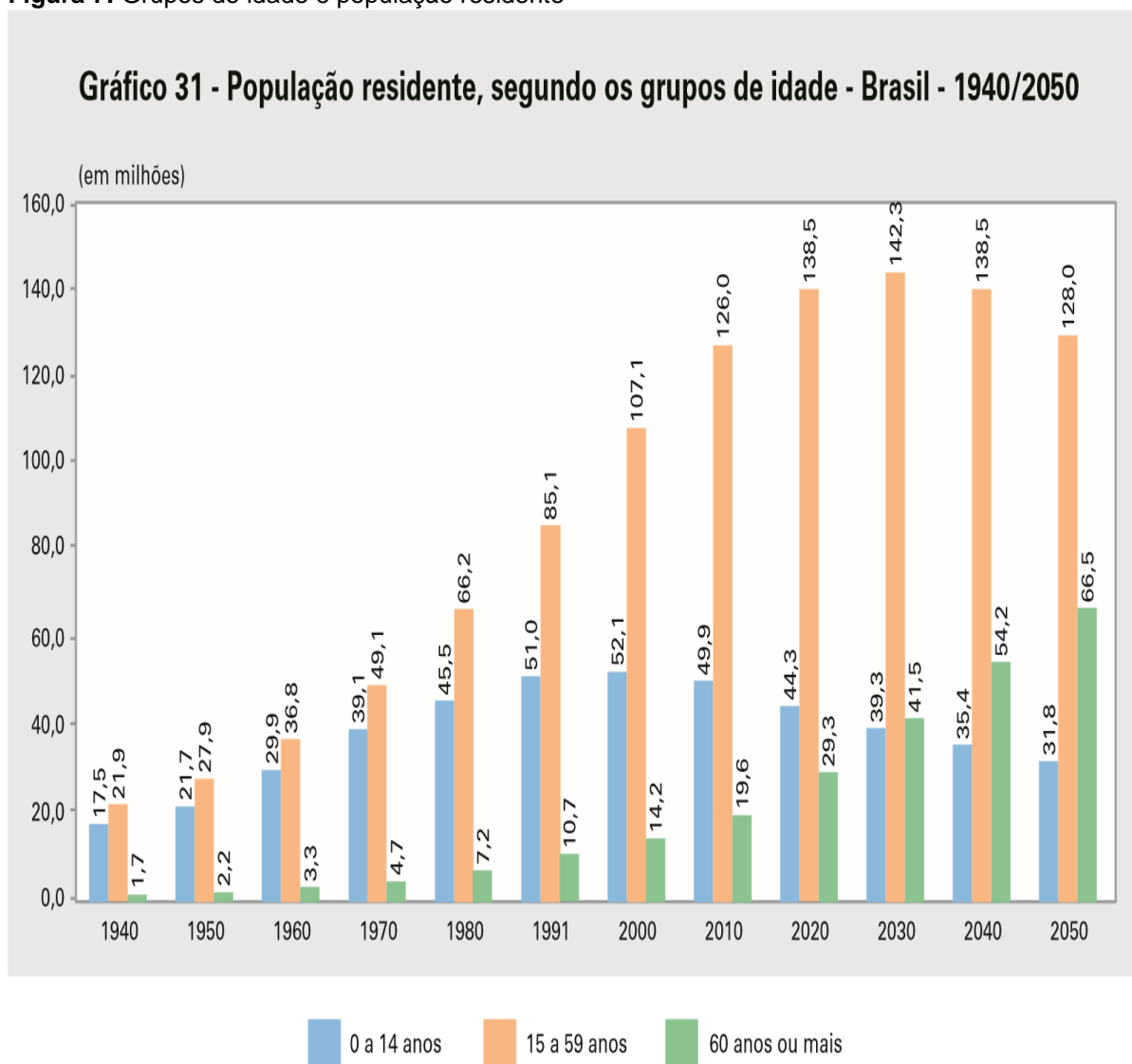
Para Santos (2017), o aumento da expectativa de vida da população brasileira aconteceu também em decorrência de inúmeros fatores como a queda da mortalidade, urbanização, melhoria nutricional, elevação dos níveis de higiene pessoal, nutricional e ambiental, bem como, os avanços tecnológicos.



A relação entre a população de idosos e de jovens é chamada de índice de envelhecimento, que deve aumentar de 43,19%, em 2018, para 173,47%, em 2060. Pode-se observar o início do declínio da população de crianças e adolescentes entre 0 a 14 anos, esta realidade se contrapõe novamente ao crescimento de idosos no decorrer dos últimos anos. Este aumento deve-se manter nas décadas seguintes, de 14,2 milhões de idosos em 2000 para 29,3 em 2020 e alcançando 66,5 em projeção para 2050. Tal tendência traz redesenho da pirâmide da faixa etária com afunilamento da base e crescente contingente de pessoas no topo (PERISSÉ; MARLI, 2019).

Simões (2016) comenta que, a partir de 2047, a população deverá parar de crescer, contribuindo para o processo de envelhecimento populacional, quando os grupos mais idosos ficam em uma proporção maior comparados aos grupos mais jovens da população. Na Figura 7 mostra-se grupos de idade e população residente:

**Figura 7:** Grupos de idade e população residente

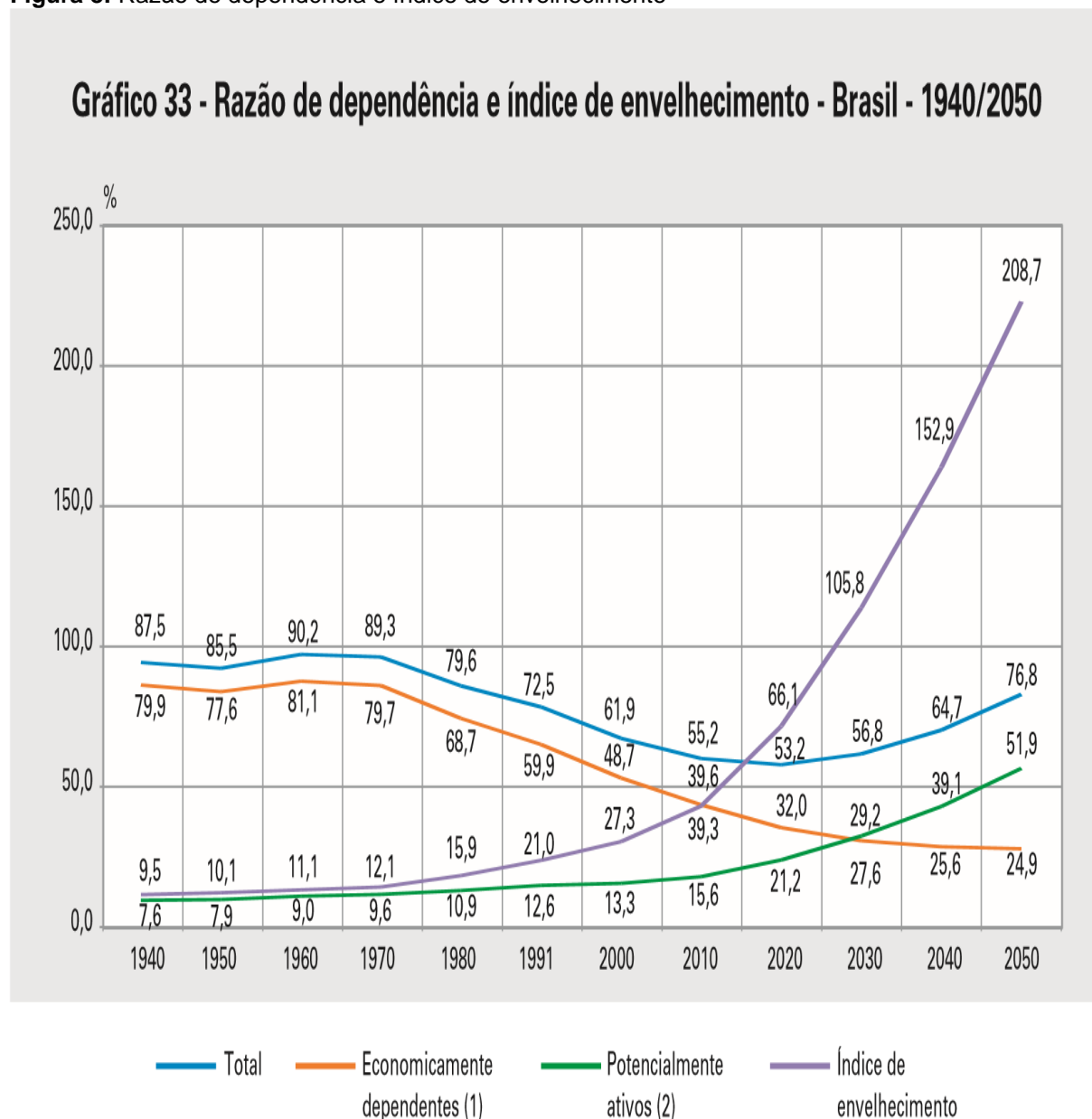


Fonte: IBGE (1940; 2010; 2013)

Considerando os grupos etários, pode se verificar também um indicador importante, denominado de razão de dependência total, relacionando o total da população ativa (15 a 59 anos) e total da população não ativa (0 a 14 anos e 60 anos de idade e mais). Este indicador causa preocupações pela carga de excesso de pessoas não produtivas e impacto futuro no setor econômico, de Políticas Públicas e inúmeras outras demandas de serviços (SIMÕES, 2016).

Nota-se a partir das figuras, que a valorização na atualidade, se dá por seu trabalho exercido, seja ele intelectual ou operacional e pelo poder de consumo (DONATO, 2016). Sendo o processo de envelhecimento, considerado uma decadência para o processo produtivo. Esta relação pode ser observada na Figura 8:

**Figura 8:** Razão de dependência e índice de envelhecimento



Fonte: IBGE (1940; 2010; 2013)

A relação envelhecimento e mercado de trabalho, sobretudo nos países capitalistas, alcança uma representação social, construída com base em preconceitos. Baumam (1989) comenta que a relação do trabalho, interação social e o consumo são extremamente importantes. Neste sentido, a diminuição de rendimentos do idoso significa exclusão social. O envelhecimento social pode ser consequência dos sentimentos de isolamento, solidão, inutilidade, falta de afeto e de atividades físicas, sociais e financeiras.

Ramos (2002) ressalta também que o envelhecimento traz consigo impactos importantes para diversos segmentos da sociedade, os idosos sua grande maioria, um baixo nível socioeconômico e educacional, ao lado dos desafios na área da Previdência Social e limitações do Sistema Nacional de Saúde, sendo associada a inúmeras patologias, relacionadas a idade. Este aumento intensificará as consequências para a sociedade, trazendo impacto social de profundas transformações na vida dos brasileiros.

Para Silva e Tavares (2019), essas informações estão sendo utilizadas nos debates atuais no Brasil em torno da Reforma da Previdência, expressado no prolongamento dos anos de trabalho através da nova proposta de Reforma e que consequentemente pode não promover de maneira eficaz e igualitariamente, as melhores condições de vida para esse grupo, principalmente com a grande concentração de idosos vivendo em áreas urbanas.

Assim, faz-se necessária a reflexão de ações para moradia, mobilidade acessível, acesso aos equipamentos urbanos, transporte, oportunidade de emprego formal e entre outros. Para Rodrigues e Lara (2011), esses fatores apontam para encaminhamentos da busca de melhores condições de vida para esta população emergente, bem como, de ações Políticas efetivas para minimizar os desafios. É de competência dos Órgãos Públicos os encaminhamentos da Política Nacional do idoso e o acesso a seus direitos.

Neste sentido, a Política Nacional de Assistência Social “garante à pessoa idosa e a sua família o acesso a programas, serviços, projetos e benefícios que contribuam para a efetivação de seus direitos”, estes, são organizados pelo Sistema Único de Assistência Social, que estabelece um conjunto de regras denominadas Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social (NOB-Suas) e Norma Operacional Básica de Recursos Humanos (NOB-RH), disciplinando o funcionamento do modelo de gestão (GOMES, 2009, p.19).

Conforme Gomes (2009, p. 31), o primeiro marco de conquistas relacionadas aos direitos da população idosa foi em 1948, na Assembleia Geral das Nações Unidas, proclamando a Declaração Universal dos Direitos Humanos e afirmando “que todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos, que não haverá distinção de raça, sexo, cor, língua, religião, política, riqueza ou de qualquer outra natureza, prescrevendo no artigo 25, os chamados direitos dos idosos”.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, declara todos os direitos e deveres dos cidadãos, independentemente da idade, estabelecendo direitos à pessoa idosa, até então não previstos em outro texto constitucional.

Após a promulgação da Constituição de 1988, outras leis surgiram amparando a pessoa idosa: Código de Defesa do Consumidor (1990), Estatuto do Ministério Público da União (1993), Lei Orgânica da Assistência Social – Loas (1993), Política Nacional do Idoso (1994), Estatuto do Idoso (2003) e Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa (2006). No âmbito do Estado de São Paulo, foi aprovada a Política Estadual do Idoso (2007) (GOMES, 2009).

Sendo a preocupação com a população idosa no Brasil recente, tornou-se Lei apenas em 1994, com o surgimento do Conselho Nacional do Idoso e a Política Nacional do Idoso, que dá respaldo legal e garante a efetividade de seus direitos, promovendo autonomia, integração e participação efetiva na sociedade (SOARES, 2017).

Minayo (2009) destaca, também, a responsabilidade dos familiares, quanto possível, a atenção ao idoso deve ser feita por intermédio de seus parentes, em detrimento da internação em instituições de longa permanência.

A presença do Estado se deve em promover os seus direitos, objetivando atender às necessidades básicas da população idosa, por meio de ações preventivas. O atendimento especializado a famílias e indivíduos também deve acontecer “em situação de risco pessoal e social e violação de direitos, visando ao fortalecimento de suas potencialidades e a sua proteção. No caso da pessoa idosa, tal situação pode ter sido causada por abandono, violência física ou psicológica, abuso sexual ou negligência”. Tanto a família, quanto o Estado, as ações devem fortificar a atenção, o cuidado, autonomia e vivências saudáveis da população idosa (GOMES, 2009, p. 22).

Ainda em relação ao dever do Estado, são competência dos Órgãos Públicos os encaminhamentos para uma Política Nacional do idoso, que diz respeito a promoção social, atendimento das necessidades básicas, incentivo ao processo

educativo da valorização do idoso, capacitação dos recursos para as várias áreas: da saúde, a garantia da assistência à saúde no Sistema Única de Saúde, promovendo, prevenindo, protegendo e preservando a saúde do idoso (BRASIL, 2020).

Na área da Educação, o desenvolvimento de programas educativos relacionados a temática do envelhecimento populacional, apoiando encaminhamentos educacionais, para a Previdência Social, seja importante a participação no mercado de trabalho e benefícios previdenciários, na área da habitação, incluir programas de assistência ao idoso, elaborando critérios de acesso e diminuindo barreiras (BRASIL, 2020). Em 2003, se fez necessário também a criação da Lei Federal de nº 10.741/2003, com o Estatuto do Idoso (SOARES, 2017). O Estatuto do Idoso de 2003, Lei Orgânica do Estado brasileiro, regulamento os direitos afirmados às pessoas com 60 ou mais anos, deliberando ações preventivas e protetivas, Políticas Públicas e penalidades em casos de violação dos direitos dos idosos (BRASIL, 2020).

Destaca-se no documento que é obrigação da família, comunidade, sociedade e Poder Público, assegurar a pessoa idosa a efetivação do direito à vida, saúde, alimentação, educação, assistência social, cultura, esporte, lazer, trabalho, previdência social, cidadania, liberdade, dignidade, habitação, transporte, medidas específicas de proteção, respeito, convivência comunitária e familiar, entre outros.

A obrigação do Estado, seja efetivada através de Políticas sociais que permitam um envelhecimento com condições dignas e saudáveis (BRASIL, 2020). Ambos os documentos devem servir de balizamento para políticas públicas e iniciativas que promovam a melhor idade, como é denominada a população idosa.

Para o governo do Estado de São Paulo, aliado aos documentos federais e suas respectivas verbas orçamentárias, foi elaborado um Plano Estadual para pessoa idosa em 2007, contemplando as dimensões biológica, psicológica, cultural e social; legislações destinadas ao público idoso; informações sobre o cuidado com uma pessoa idosa; o envelhecimento na perspectiva da cidadania e como projeto educativo na escola; e reflexões sobre maus-tratos e violência contra idosos. Neste documento são assegurados os direitos à cidadania, à vida, à dignidade, ao bem-estar e à participação na sociedade (GOMES, 2009).

Neste sentido, a Proteção Social Básica destinada em especial aos idosos mais vulneráveis e com risco social, contempla encaminhamentos de um conjunto de serviços, programas, projetos e benefícios de assistência social estruturados para atender esta população (GOMES, 2009).

As ações e os benefícios desse tipo de proteção destinados às pessoas idosas e seus familiares são os Centros de Convivência para Idosos, Benefício de Prestação Continuada (BPC), programa Bolsa Família, ações socioeducativas promovidas pelo Programa de Atenção Integral à Família e apoio, orientação a grupos de cuidadores de idosos (GOMES, 2009, p. 21).

Os encaminhamentos para a proteção social especial, conforme Gomes (2009), para pessoa idosa, são as situações de abandono, violência física ou psicológica, abuso sexual ou negligência. Todos os serviços de proteção social especial, independentemente de serem de média (acompanhamento sistemático) ou alta complexidade (que necessitam ser retirados de seu núcleo familiar e comunitário), devem pautar-se, de forma geral, pelo Estatuto do Idoso e pelas normativas legais específicas de proteção aos direitos da pessoa idosa.

Conforme Guareschi *et al.* (2004), a importância das políticas públicas reside em seu próprio objetivo de encaminhar efetivo conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público de atendimento a uma determinada demanda em diversas áreas.

Para Gomes ainda (2009, p. 25), é necessário também a articulação e integração entre todas as Políticas Públicas, constituindo “uma ação estratégica para assegurar a complementaridade da rede de atendimento às pessoas idosas, para que a população possa envelhecer com segurança e dignidade”. É o compromisso da Tríade da Política Nacional de Assistência Social, o Estatuto do Idoso e o Plano de Ação Internacional para o Envelhecimento, “reconhecendo a urgência da consolidação da rede de proteção e promoção social da pessoa idosa, na direção de uma sociedade para todas as idades”.

Assim, as consequências das mudanças do padrão demográfico sobre a estrutura etária são complexa e relevante, colocando novas questões e demandas, sobretudo em relação aos serviços, como foi discutido. Parte significativa da sociedade, principalmente aquelas responsáveis pela implementação de programas, de Políticas sociais, econômicas, de saúde, e a sociedade como um todo, devem estar atentos ao novo cenário populacional brasileiro. Inúmeros estudos, em especial de estatísticas demográficas foram realizados. Os dados são sustentáveis e validados pelos principais Órgãos competentes (SIMÕES, 2016).

No caso do atendimento em saúde, devido ao impacto do envelhecimento da população, levando em consideração faixas etárias não produtivas, pode-se observar

com dados de 2010, indicadores da média de internações, gasto médio das internações e média de dias hospitalar. A média de gastos de todo o atendimento do idoso é três vezes maior que uma criança ou adolescente (PARABELLA, 2018).

Para Faleiros (2016), o declínio nas condições de funcionalidade e de saúde do idoso está associado ao processo e às condições sociais, exigindo maior garantia dos direitos, como se expressa a seguir:

Estima-se que 75% dos idosos recorrem ao SUS para a atenção à saúde. Embora a legislação brasileira relativa aos cuidados da população idosa seja bastante avançada, a prática ainda é muito insatisfatória. A vigência do Estatuto do Idoso e seu uso como instrumento para a efetivação de direitos dos idosos, revelou a presença de idosos e famílias frágeis, em situação de grande vulnerabilidade social, e a inserção ainda incipiente das redes estaduais de assistência à saúde do idoso tornaram imperiosa a readequação da Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa (PNSPI), conforme Portaria no 2.528, de 19 de outubro de 2006. Tal política estabeleceu a centralidade da ação da saúde na promoção do envelhecimento ativo, da capacidade funcional do idoso, da atenção integral, integrada e de qualidade da participação social (FALEIROS, 2016, p. 554).

Percebe-se que as estratégias propostas no âmbito da saúde ainda não são capazes de dar suporte integral para a população idosa, como também de inúmeras outras dimensões e serviços de cuidado. Requer uma organização complexa, contínua e multiprofissional, garantindo que sejam realizados serviços e ações que promovam a saúde e o bem-estar dos idosos.

Para os cuidados de alta complexidade, apresenta-se na Tabela 1, a estrutura relativa da população de jovens e idosos, média das internações, gasto médio das internações e média de permanência na rede hospitalar dos respectivos grupos, segundo as Grandes Regiões – 2010.

**Tabela 1:** População e gasto médio das internações e média de permanência na rede Hospitalar

Grandes Regiões	Estrutura relativa (%)		Média das internações		Gasto médio das internações (R\$)		Média de permanência na rede hospitalar (dias)	
	0 a 14 anos	60 anos ou mais	0 a 14 anos	60 anos ou mais	0 a 14 anos	60 anos ou mais	0 a 14 anos	60 anos ou mais
Brasil	25,5	10,0	4,1	12,5	911,1	1 245,8	4,8	7,6
Norte	32,7	6,0	4,7	13,1	630,6	864,2	4,5	5,9
Nordeste	28,4	9,1	4,3	11,9	723,9	958,7	4,5	6,3
Sudeste	23,1	11,2	3,7	11,4	1 094,9	1 434,3	5,2	9,4
Sul	23,0	11,5	4,5	15,7	1 146,4	1 346,7	4,9	6,5
Centro-Oeste	25,6	8,2	4,5	15,2	892,1	1 075,6	4,6	6,0

Fontes: IBGE (2013); DATA SUS (2017)

Percebe-se o aumento relativo do custo da assistência hospitalar para atendimento do idoso em todos os indicadores que requerem atenção e cuidados contínuos, especializados e qualificados. Assim, para atender à demanda gerada pelo envelhecimento populacional, é necessário estabelecer mecanismos que fortaleçam o modelo de atenção à saúde do idoso, inclusive investindo na força de trabalho e na capacitação dos profissionais para que tenham as competências necessárias à prevenção e atenção integral à saúde (MIRANDA *et al.*, 2016).

Parabella (2018) aponta que 17,3% dos idosos apresentam limitações funcionais para realizar as atividades simples da vida diária, que são tarefas como fazer compras, administrar as finanças, tomar remédios, utilizar meios de transporte, usar o telefone, realizar trabalhos domésticos e até mesmo o cuidado com higiene pessoal. E essa proporção aumenta para 39,2% entre os de 75 anos ou mais.

As consequências das transformações profundas que vem ocorrendo nas estruturas populacionais são notórias, aspectos resultantes do processo de envelhecimento constante.

Para Miranda *et al.* (2016), é importante a realização de investimentos que fortaleçam a autonomia e promovam uma vida saudável aos idosos, além de garantir um atendimento adequado às suas necessidades. Para isso, é fundamental direcionar o planejamento de políticas e serviços.

A legislação brasileira pelo Estatuto do Idoso em 2003 (BRASIL, 2020), preconiza que os direitos devem ser assegurados obrigatoriamente pela família, comunidade, sociedade e poder Público.

Com o Estatuto do Idoso de 2003, consolida-se o paradigma de velhice como detentora de direito, com uma visão articulada das políticas em rede, enfatizando-se o envelhecimento ativo e participativo. Neste sentido, o idoso se representa de forma integral e dotado de protagonismo (FALEIROS, 2016).

Enfim, o envelhecimento é realidade, seja necessário portanto, reduzir as desigualdades em todas as áreas, investindo em serviços capazes de realizar a prevenção, a promoção, a assistência e a recuperação, para reduzir as fragilidades e as incapacidades para um envelhecimento saudável.

A próxima seção apresenta-se a busca por Instituições de Longa Permanência para idosos e reflexões acerca dos serviços oferecidos.



## 2.4 AS INSTITUIÇÕES DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS

A partir de todo o cenário de tendência de envelhecimento da população, a demanda por Instituições que prestam serviço a pessoa idosa vem crescendo a cada dia. Lacerda *et al.* (2017), consideram como verdadeiro fenômeno que depende de fatores culturais, grau de suporte familiar e disponibilidade de serviços alternativos, aliados a realidade da situação familiar.

A discussão sobre o tema das políticas de cuidados de longa duração pode ser considerada uma derivação da Plano Nacional do Idoso, atualizada para as demandas mais recentes.

Projeções populacionais indicam o acentuado crescimento desse segmento etário, aumentando também os graus de dependência para atividades de vida diária, assim, como a necessidade de cuidados de longa duração (CAMARANO; KANSO, 2010).

Salienta-se que importantes intervenções de saúde pública, como a promoção de hábitos de vida mais saudáveis, a expansão dos serviços de saúde, e outros desenvolvimentos na área da medicina, deram o grande impulso para a redução da mortalidade e longevidade dos anos (SUGAHARA, 2020).

Importante ressaltar que o cuidado envolve preparo e capacitação, realizado de forma individual e integrada, atendendo as expectativas dos idosos e familiares.

Para Camarano (2016), parece ser consenso entre os especialistas que o melhor para os idosos mais fragilizados seria receber os cuidados de que necessitam em seus lares, dado que os custos do cuidado formal são ainda muito elevados. No entanto, há várias questões que precisam ser levantadas, pois, segundo Debert (2012), para refletir sobre um envelhecimento digno, é importante priorizar o ponto de vista dos idosos. Quando a velhice é colocada como um problema das famílias, devendo ser ajudadas pelo poder público, isto pode incorrer no risco de não reconhecer a pessoa idosa como um sujeito de direitos.

Para Born e Boechat (2013), a dificuldade está no aumento da população em envelhecimento com perdas funcionais. Dentro desta perspectiva, Mizan (2018), ressalta que a opção por moradia em Instituições de Longa Permanência para idosos, consolida-se pela incapacidade de autogestão do idoso e da família, sendo estas

Instituições, uma possibilidade importante de residência e cuidados, principalmente, de idosos frágeis.

É incontestável a necessidade de uma política transversal de cuidados de longa duração envolvendo as políticas sociais e de saúde, e que estas sejam complementadas por um conjunto de outros setores, como habitação, previdência e educação e entre outros, com recursos alocados para essa finalidade. A operacionalização dessa política envolve uma rede formada por serviços básicos, média e alta complexidade, abrangendo também outros novos serviços complementares e integrados que atendam as diversas necessidades e demandas (CAMARANO, 2016).

As Instituições de Longa Permanência para idosos surgem espontaneamente, para atender às necessidades da comunidade. Infelizmente com a ausência de políticas públicas, estas Instituições podem apresentar problemas na qualidade dos serviços oferecidos, o que afeta as condições de vida dos residentes (BORN; BOECHAT, 2006).

Para Camarano (2010), no Brasil, a busca pelos serviços de longa permanência ainda são carregados de preconceito. A história da institucionalização da velhice começou como uma prática assistencialista, resultado da falta de condições financeiras. Para acentuar este sentimento, a sociedade em busca da juventude, estética e imagens perfeitas, não está interessada na temática envelhecimento (DEBET, 2012), pois carrega o medo da morte, do fim, da solidão, da incapacidade, e outros.

Marin (2012) comenta que vários fatores contribuem para Institucionalização do idoso: dificuldades financeiras, abandono, problemas de saúde acentuados e necessidade de cuidado integral, condições psicológicas dos familiares, novos arranjos familiares, jornada de trabalho exigente dos parentes mais próximos, entre outros. Para Papalia *et al.* (2009), os Serviços para idosos são as principais parceiras das famílias.

A demanda por Instituições que prestam serviço a pessoa idosa vem crescendo a cada dia. Lacerda *et al.* (2017) consideram como verdadeiro fenômeno que depende de fatores culturais, grau de suporte familiar e disponibilidade de serviços alternativos, aliados a realidade da situação familiar.

Segundo Lima (2005), o primeiro local de cuidado de idosos no Brasil, dando início ao qual se conhece hoje, tem registro em 1790, quando uma chácara foi

construída para acolher soldados portugueses idosos que havia participado da Campanha Mineira (Inconfidência Mineira) em 1792, funcionando até 1808. Em 1868, foi construído o asilo dos inválidos da Pátria no Rio de Janeiro.

Com o desenvolvimento da medicina no século XIX, foram construídos espaços coletivos e institucionalizados divididos por categorias de pessoas excluídas, como pessoas doentes, idosos, que habitavam as ruas. Neste período, surge a diferença entre mendicância e velhice. Passando a existir, uma nova categoria: a velhice desamparada, cuja primeira instituição a abrigar estas pessoas foi inaugurada em 1890, também no Rio de Janeiro, o chamado asilo São Luiz (LIMA, 2005).

As Instituições de Longa Permanência para idosos (ILPIs) são regidas pelo Ministério da Saúde através da Vigilância Sanitária através da Resolução 283 de 2005 do Ministério da Saúde, prevendo critérios de funcionamento. Os idosos devem ter acesso aos serviços de saúde, alimentação, higiene, atividades ocupacionais e convivência que leve a preservação de vínculos familiares e autonomia, dependendo do grau de dependência (BRASIL, 2020).

A importância de Políticas Públicas para idosos está na necessidade de um envelhecimento ativo e com ampla participação social, sua implementação se justifica pela identificação de diferentes problemas, como por exemplo o preconceito. Neste sentido, as Políticas consistem em intervenções que se originam a partir de reflexão para minimizar os problemas que são de interesse coletivo (DONATO, 2016).

Conforme Brasil (2020), as Instituições de Longa Permanência para idosos, encontram-se entre os serviços especializados de alta complexidade, alocados nos Serviços assistenciais, que tem por função, ajudá-los em suas funções rotineiras. Segundo Resolução da Diretoria Colegiada (RDC), n. 283, A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), define ILPI, como Instituições governamentais ou não governamentais, destinada em domicílio coletivo de pessoas com ou maior que 60 anos de idade, com ou sem suporte familiar.

Para Simões (2016), várias medidas devem ser tomadas para buscar o cuidado integral da pessoa idosa, dentre elas, a Saúde, a Previdência Social, Infraestrutura, Habitação, enfim, um quadro novo de novas Políticas Públicas a serem adotadas a curto, média e longo prazo.

Conforme Pereira *et al.* (2015), há uma lacuna em relação ao cuidado do idoso, considerando também sua situação financeira e de sua família. Neste sentido,

verificou-se que a velhice é vivenciada e sentida de formas diferentes para diferentes classes sociais.

Para idosos com mais recursos financeiros, intelectuais e sociais, a velhice não é necessariamente um desafio, não sendo também condições vividas como um sofrimento ou desesperança. Porém, para idosos com pouco recursos, a velhice pode tornar-se uma fase da vida pesada (PEREIRA *et al.*, 2015).

Camarano (2016), ressalta que a sociedade não está preparada para os cuidados com essa população, devido a um número reduzido de cuidadores familiares e vínculos enfraquecidos. Assim, surge a possibilidade da moradia institucional, abrigando pessoas que podem partilhar a experiência de envelhecer, em um meio comum, cujas particularidades lhes permitem expressar suas vivências de forma singular.

A quantidade de Instituições de Longa Permanência para Idosos no Brasil pode ser verificada através de pesquisa realizada por Camarano (2010, p. 203), entre 2007 e 2009 que contabilizou 3.548 ILPI no Brasil sendo que 65,2 eram filantrópicas, 28,2 eram privadas e apenas 6,6 eram públicas. No que diz respeito aos recursos financeiros despendidos para as instituições filantrópicas, “o Estado não cobre as receitas e a grande maioria das ILPI sobrevive de doações e de uma parcela da aposentadoria dos idosos institucionalizados”.

Refletindo nos serviços prestados ao idoso e impossibilitando que as instituições possam oferecer serviços de qualidade que contribuam para desenvolver e manter a capacidade funcional, social, cultural e outras de idosos (CAMARANO, 2010).

Os serviços de Longa Permanência devem ser locais de acolhimento e cuidado profissional, verdadeiros locais de vida. Novos padrões de cuidados vão surgindo, uma vez que as formas antigas não atendem mais. Residências com padrões especializados de cuidado, espaço de vivência e respeito e a possibilidade da troca de experiências, devem ser as características essenciais de um local de convivência contínua (MIZAN, 2018).

Infelizmente, esta não é a realidade de numerosos idosos e famílias, que recebem pouco ou nenhuma cobertura dos Serviços Públicos. Locais que não envolvam somente questões sociais, mas questões de saúde integral, envolvendo as diversas dimensões (MIZAN, 2018).

Concorda-se com Gomes (2009), ao afirmar que para um envelhecimento saudável, reconhece a urgência da consolidação da rede de proteção e promoção social da pessoa idosa, aliado a Instituições que estimulem a compreensão e o respeito aos sentimentos e percepções dos próprios idosos.

Talvez o principal desafio para as Políticas Públicas, seja reafirmar a existência de diferentes maneiras de envelhecer, criando o debate e a possibilidade de agir coletivamente estabelecendo outra relação com a velhice, que não seja de precarização do envelhecimento (SUGAHARA, 2020).

Contudo para oferecer serviços de excelência em cuidado, necessita-se também de profissionais especializados e motivados. O cuidado se tornou uma profissão, tornando-se elemento essencial para saúde do idoso. É ele que garante a oportunidade do convívio, da preservação de vínculos, o auxílio nos cuidados do dia a dia, integrando o idoso com sua realidade e com o mundo (MIZAN, 2018).

Enfim, é necessário reafirmar que o cuidado envolve compreensão e respeito com a existência do outro. O idoso possui uma longa trajetória de vida e com diferentes realizações. Continuam a contribuir de forma significativa para a construção da sociedade atual, através do conhecimento, vivências singulares, sabedoria e maneira única ver o mundo.

Para Bosi (2003), é preciso dar voz, fazer falar e dizer o conteúdo de suas experiências. Porém, o diálogo é consequência do encontro, de prestar atenção, de valorizar o discurso do outro e gastar tempo para escutar.

O trabalho de um profissional cuidador é ao mesmo tempo concreto e perceptivo, acompanha e respeita a realidade atual, incorporando as mudanças em diferentes contextos, potenciando sempre as capacidades remanescentes e promovendo a interação e o protagonismo do idoso com o meio em que se vive.

Muito mais que um problema social, o processo de envelhecer contém em si, uma beleza singular, cada idoso é uma verdadeira obra de arte da temporalidade.

A seguir, apresenta-se o método da pesquisa proposta.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e quantitativa com nível exploratório e descritivo. É frequente a utilização das duas abordagens, uma vez que não são excludentes, podendo haver integração entre os dois métodos (KIRSCHBAUN, 2013).

Para Creswell (2010, p. 26), a pesquisa de métodos mistos aumentou em popularidade nos últimos anos, envolvendo o uso das duas abordagens em conjunto, tornando a força geral de um estudo, maior do que das duas pesquisas isoladamente.

Quanto as pesquisas quantitativas, “testam teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”, podendo ser instrumentos para que dados numéricos, possam ser analisados por dados estatísticos (CRESWELL, 2010, p. 26). O relatório tem estrutura fixa, a testagem é dedutiva das teorias, com controle de explicações alternativas e generalização dos achados.

Para avaliar a cultura organizacional, embora a abordagem quantitativa seja mais utilizada pelos pesquisadores, alguns autores defendem a utilização de ambas (GOMES, 2016).

A abordagem da pesquisa qualitativa, explora-se e entende-se o significado que as pessoas ou grupos atribuem ao problema social ou humano. Os dados são coletados do ambiente do participante, análise dos dados construída das particularidades para informações gerais e interpretações realizadas a partir do significado dos dados. O relatório é flexível, estilo indutivo, foco individual e com relevância a interpretação de uma situação (CRESWELL, 2010).

Para Creswell (2010), na abordagem quantitativa, os pesquisadores testam as teorias com uma explicação, respondendo as suas questões, há uma previsão ou explicação científica que apresentam relações entre as variáveis mensuradas com o objetivo de explicar o fenômeno.

Outra classificação da pesquisa é o que se diz respeito a seus objetivos. Neste caso, utiliza-se o nível exploratório e descritivo. Para Selltitz *et al.* (1965), o estudo exploratório tem por objetivo proporcionar proximidade com o problema, maximizando

o conhecimento do pesquisador em relação a este, principalmente quando se pretende estudar um campo em que não se detém conhecimento satisfatório.

Os estudos exploratórios buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior proximidade com o fenômeno pesquisado. Possibilitam o crescimento do conhecimento do pesquisador sobre os fatos e a realidade, permitindo a formulação de problemas, hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas. Porém, o planejamento necessita ser mais flexível para que a análise seja realizada com o fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Para Rudio (1985), as pesquisas descritivas objetivam identificar correlação entre variáveis e análise dos fatos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os. Constitui-se como uma análise aprofundada da realidade pesquisada.

Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz *et al.* (1965), busca descrever um fenômeno ou situação, e tempo real, permitindo abranger na totalidade as características de um indivíduo, situação, grupo ou relação.

Quanto ao delineamento trata-se de estudo de caso. Segundo Yin (2001), sendo caracterizado pela pesquisa demasiada dos fatos, permitindo amplo e minucioso conhecimento da realidade e fenômenos investigados. O estudo de caso caracteriza-se pela profundidade da investigação (CRESWELL, 2010).

### **3.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO**

A pesquisa foi realizada na cidade de São José dos Campos-SP, município brasileiro, localizado no interior de São Paulo. É a sede da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

Para Fundação SEADE (2020), dos 710.654 habitantes da cidade, cerca de 103.840 pessoas possuem igual ou mais de 60 anos de idade. A Instituição de Longa Permanência para idosos localiza-se no Centro de São José dos Campos – SP, unidade caso que será apresentada a seguir.

### 3.3 UNIDADE CASO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Selltiz *et al.* (1965, p. 81), “uma população é o agregado de todos os casos que se adequam a alguns conjuntos de especificações pré-definidas”. Quanto a amostra, é a seleção de algum elemento da população em que se tem a intenção de descobrir algo, considerado grupo de elementos.

Espera-se que o resultado da amostra, seja verdadeiro para população como um todo, levando-se em consideração a seleção. Assim, podemos delinear planos de amostragem, que se bem executados, podem dar segurança de que as estimativas não irão se contradizer com dados da população no geral (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Na pesquisa, a Instituição escolhida, é um serviço de Longa Permanência para idosos, que está devidamente registrado nos Órgãos Competentes. A Instituição está em funcionamento desde 1978 (RESIDENCIAL MARIA IMACULADA, 2021). A população é composta de 90 colaboradores que trabalham diretamente no serviço e com o número de 30 idosos residentes atendidos.

São oferecidos serviços de hospedagem com apartamentos individuais, desenvolvimento de atividades culturais e lúdicas, cuidados com a saúde, contando com apoio de uma equipe multidisciplinar (assistente social, 02 nutricionistas, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional e 02 enfermeiras) entre outros, em consonância com a Resolução de Diretoria Colegiada 283 de 2005, que qualifica a prestação de serviços públicos e privados das Instituições de longa permanência para idosos (BRASIL, 2021).

De acordo com o Plano de Trabalho da Instituição (2021), os valores do serviço são pautados por meio do compromisso com a satisfação da pessoa idosa e seus familiares, para que encontrem um lugar de descanso, cuidados, segurança, tranquilidade, buscando a qualidade no atendimento. Estão sendo estudados os colaboradores e idosos residentes no serviço de Longa permanência, bem como, o Gestor do serviço.

Para Selltiz *et al.* (1965), um plano de amostragem de segurança, tem estimativa da margem de erro de 5% de pontos e 95% do tempo de probabilidade ou nível de confiança. Foi realizado cálculo amostral para o número de questionários dos colaboradores, utilizando calculadora amostral Comento, com erro amostral de 5% e



nível de confiança de 95% e distribuição heterogênea, com total mínimo de 74 colaboradores. Foram aplicados 81 questionários do IBACO.

Para o formulário aplicados aos idosos, foi realizada uma avaliação para verificação da capacidade sensorial para responder a pesquisa. A verificação foi feita de acordo com Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) de número 283, de 2005, que regulamenta o atendimento técnico nas Instituições de Longa Permanência para idosos. Sendo a população geral de 30 idosos, constatou-se através da avaliação, que somente 06 possuem capacidade sensorial de responder aos formulários.

Quanto à entrevista, foi agendada e realizada com o gestor e em seguida efetuou-se a análise de conteúdo de Bardin. A amostragem para pesquisa quantitativa é probabilística e por estratos, englobando todos os representantes das categorias profissionais do serviço, bem como, serviços de apoio, área da saúde e cuidados e área administrativa.

Conforme Selltiz *et al.* (1965, p. 89), a característica essencial do procedimento probabilístico é que “se pode especificar para cada elemento da população a probabilidade de ser incluído na amostra”, sendo a única abordagem que torna possível plano de amostragens representativas. Neste sentido, envolve certa segurança contra resultados ilusórios, garantindo “que elementos em número suficiente são selecionados a partir de cada estrato da população relevante, para proporcionar uma estimativa para o estrato da população”.

Para os estudos que envolvem a amostragem por estratificação, as características específicas da população estão representadas nas amostras, refletindo a real proporção na população com determinadas características (CRESWELL, 2010).

Para a amostragem dos idosos e o gestor, foi utilizada no plano de pesquisa a amostra intencional. Conforme Selltiz *et al.* (1965), este plano pode desenvolver amostras satisfatórias e de acordo com as necessidades da pesquisa.

### **3.4 INSTRUMENTOS**

Para Creswell (2010), para uma coleta de dados rigorosa, necessita-se de instrumentos reais de levantamento que demonstrem confiabilidade.

Os instrumentos para a realização dessa pesquisa foram: aplicação de um questionário estruturado e com perguntas fechadas aos colaboradores, uma entrevista semiestruturada para o diretor da Instituição, um formulário estruturado para os idosos residentes.

Lima (2008, p.71) comenta que o questionário é uma técnica de coleta de dados, que “é o resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões e alternativas de respostas cujo teor detalha aspectos relativos à hipótese verificada e às variáveis privilegiadas”, mas que requer cuidados para aumentar seu grau de eficiência dentro da investigação.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

A seguir, foram apresentados os instrumentos de forma mais detalhada:

A- **Questionário aos colaboradores:** foi utilizado o Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). O instrumento foi criado por Maria Cristina Ferreira, Eveline Maria Leal Assma, Kátia Maria Felipe Estol, Maria Cristine da Costa Chagas Helena e Maria do Carmo Figueredo Cisne, sendo o trabalho publicado em 2002. Conforme Ferreira *et al.* (2002, p. 10), a escala possibilita a avaliação do modo de ser da empresa, isto é, “do grau em que certos traços ou elementos culturais a simbolizam e representam”, constituindo um instrumento importante para as investigações da análise e compreensão de fenômenos relacionais e estruturais, responsáveis pela excelência do desempenho das organizações. Este é um instrumento originalmente nacional destinado a avaliar a cultura organizacional por meio de seus valores e práticas. Foi aplicado individualmente, em versão reduzida, a partir de itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais, distribuídos em três fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados. E três fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal (FERREIRA *et al.*, 2002). Na avaliação das percepções individuais sobre cultura organizacional, a correção da escala é feita mediante cálculo da soma atribuídos a cada item

que integra o fator e pela sua divisão do número de itens que a compõem. A seguir calcula-se a média dos escores atribuídos ao fator por todos os pesquisados, de modo a chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator. Os escores podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada, encontra-se presente na organização. O questionário engloba 30 questões (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

**B- Formulário para avaliação do serviço:** Foram coletadas as respostas dos idosos residentes. Para elaboração do formulário foi utilizado o conteúdo da norma técnica 283 que regulamenta as Instituições de Longa Permanência e qualifica a prestação de serviços

A Resolução do Ministério da Saúde, Resolução da Diretoria Colegiada (RDC), norma 283 de 2005, que trata da garantia de direitos da população e da prevenção e redução de risco da saúde dos idosos que residem em Instituições de Longa Permanência, define critérios mínimos para funcionamento, mecanismos de monitoramento e o incentivo à qualificação do serviço. O formulário foi estruturado a partir das dimensões contidas na própria resolução, sendo elas: autonomia, participação social, meio ambiente, cultura, direitos, recursos humanos e família (BRASIL, 2020).

**C- Entrevista com o gestor:** Foi utilizado o roteiro embasado pelas mesmas perguntas do IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional), em sua versão reduzida, com 30 questões.

### 3.5 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para Creswell (2010), ao planejar os procedimentos para a coleta de dados, é necessário estabelecer e empregar critérios para escolher uma estratégia apropriada, indicando a distribuição de tempo e definindo o peso ou prioridade atribuída a abordagem.

É importante apresentar um quadro de procedimentos ou um modelo visual, discutindo as estratégias específicas, os tipos específicos de dados a serem

coletados, identificar a amostragem e as abordagens utilizadas para estabelecer validade das informações (CRESWELL, 2010).

Para o presente trabalho, foi organizada toda documentação exigida e agendado o início da pesquisa na Instituição, conforme cronograma proposto. Posteriormente a pesquisadora disponibilizou os questionários para os colaboradores do serviço, como também o formulário para idosos residentes e a entrevista com o Gestor Institucional.

Antes da aplicação dos questionários, formulários e entrevista, os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual e na oportunidade a pesquisadora explicou do que se trata a pesquisa e perguntas contidas no questionário e formulário. A entrevista foi agendada e realizada. Foram aplicados todos os instrumentos, obedecendo prazos do cronograma.

Os achados da pesquisa foram organizados, possibilitando maior relação. Neste estágio para Creswell (2010, p.166), é importante relacionar as variáveis, as questões de pesquisa e os itens no instrumento de pesquisa, de forma que o leitor possa determinar facilmente como o pesquisador vai utilizar os itens do questionário. Pode-se incluir também tabelas com respostas, para que se facilite a discussão “e que façam uma referência cruzada entre variáveis, questões ou hipóteses e itens de pesquisa específicos”. Esse procedimento é útil em pesquisas que testam modelos em larga escala.

Para o presente estudo, disponibilizou-se o questionário impresso, sendo respondido por 81 colaboradores da Instituição, formulário impresso respondido por 06 idosos residentes no serviço e realizada uma entrevista semiestruturada com o Gestor Institucional.

A proposta do projeto foi submetida e aceita no Comitê de Ética no início de junho de 2020. O parecer é de número 4.075.564 e está no Anexo A da pesquisa.

### **3.6 PLANO PARA ANÁLISE DE DADOS**

Para Creswell (2010), o plano de análise deve apresentar uma série de passos que o conduzirá a uma discussão completa dos procedimentos de análise dos dados. Deve conter informações sobre o número de membros da amostra que retornaram,

discutir o método pelo qual o viés da resposta será determinado, mencionar os procedimentos usados, discutir o plano na pesquisa quantitativa para análise descritiva dos dados para todas as variáveis, propor instrumentos de escalas ou plano de desenvolvimento de escalas, verificações de confiabilidade, identificar estatísticas e programas que poderão ser utilizados, apresentar resultados em tabelas ou figuras com interpretação dos resultados do teste estatístico, relatar os resultados e se respondem a questão ou hipótese de pesquisa, e explicá-los remetendo à teoria apresentada no estudo ou raciocínio lógico, discutindo implicações do resultado para a realidade concreta e futuras pesquisas (CRESWELL, 2010).

Conforme Hair *et al.* (2009), para cada técnica, o pesquisador deve desenvolver um plano de análise que aborde as questões peculiares relacionados ao projeto. Foram aplicados todos os instrumentos, sendo: 81 questionários do Instrumento Brasileiro de avaliação da cultura organizacional (IBACO) para colaboradores, 06 formulários para os idosos, como também realizada a entrevista com gestor corporativo e a análise de todos os resultados, conforme cronograma.

Na análise qualitativa, para a entrevista foram utilizadas técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2016), é compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca dos sentidos de um documento. Configura como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Para análise dos dados quantitativos, referentes ao questionário, seguiu-se a orientação das correções do Instrumento Brasileiro da cultura organizacional, como também, Alpha de *Cronbach*, para analisar a confiabilidade dos dados, que conforme Hair *et al.* (2009, p. 96), este procedimento de análise, mede “a confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,6 a 0,7 considerados o limite inferior de aceitabilidade”.

O teste Alfa de *Cronbach* mensura a confiabilidade dos dados, medindo a correlação entre as respostas obtidas, estabelecendo uma média entre os dados mediante a variância de itens individuais e da soma de todos os itens analisados no questionário, observando valores de 0,70 ou superiores na escala de medição (FIELD, 2009).

Segundo Field (2009), os testes de normalidade são utilizados para verificar se a distribuição de probabilidade associada a um conjunto de dados pode ser

aproximada pela distribuição normal. Nesta pesquisa utilizou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, pois a amostra é acima de 50 indivíduos.

Calculou-se também a média, moda e desvio-padrão. Para Spiegel (1993), a média é o resultado da soma de todas as informações de um conjunto de dados dividida pelo número de informações que foram somadas; e, a moda é o dado mais frequente de um conjunto de dados. O desvio-padrão é uma medida de dispersão, ou seja, indica o quanto o conjunto de dados é uniforme. O autor acrescenta argumentando que quando o desvio-padrão é baixo significa que os dados do conjunto estão mais próximos da média (SPIEGEL, 1993).

Calculou-se também a correlação de Pearson. Para Field (2009), o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), também chamado de correlação linear ou  $r$  de Pearson, é um grau de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime o grau de correlação por meio de valores situados entre -1 e 1.

O teste  $f^2$  de Cohen informa a intensidade e a forma de correlação entre duas variáveis, que é esclarecida pelo modelo estrutural, e apresenta a qualidade do modelo apropriado (FIELD, 2009).

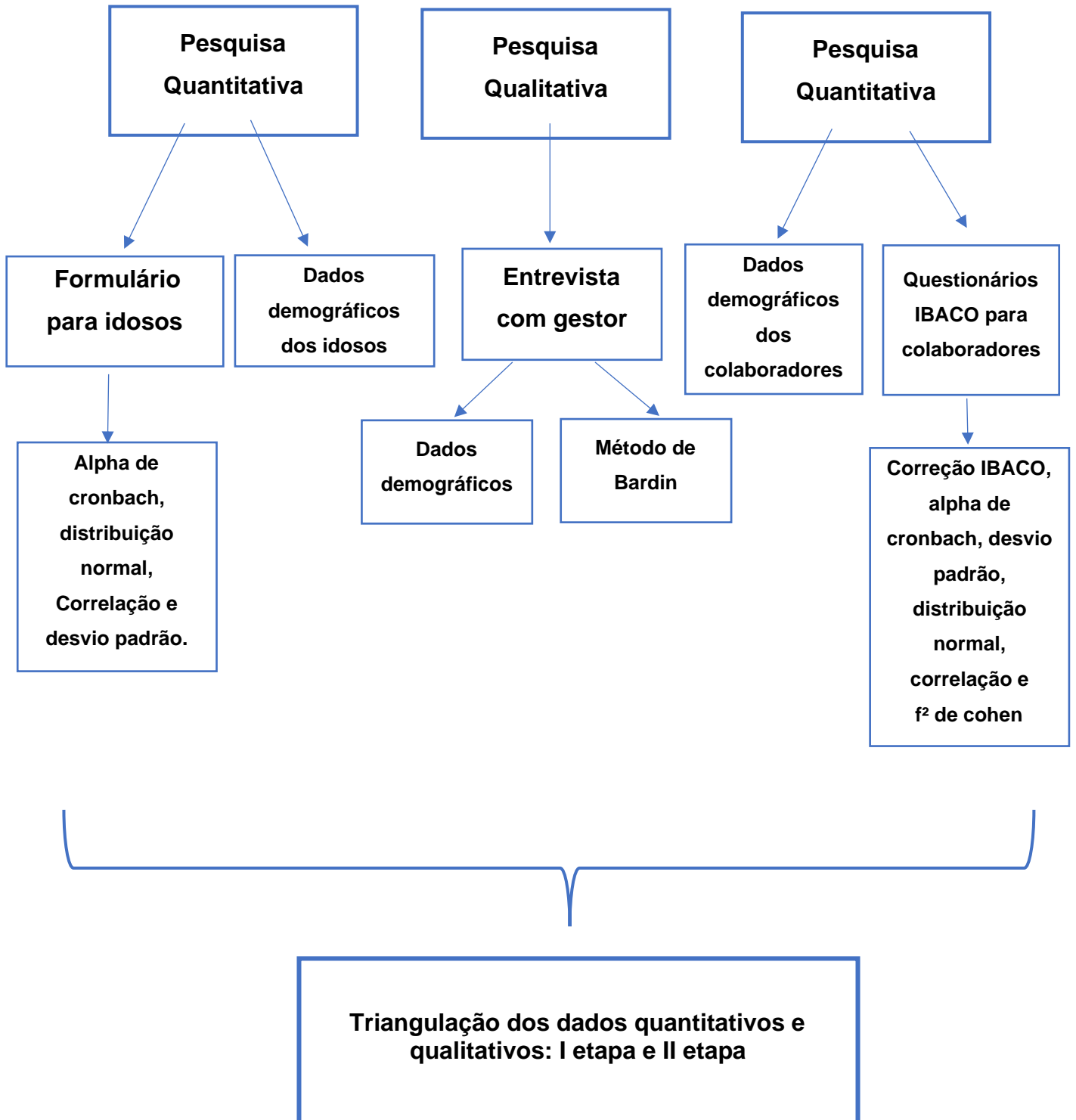
Para análise dos dados quantitativos referentes ao formulário dos idosos utilizou-se programa Minitab - versão 18, avaliando, para os testes estatísticos, um valor de significância de 0,05, equivalendo a uma confiança de 95%. Foi realizado também a distribuição percentual dos resultados.

Finalmente, para o fechamento das análises, foi realizado o procedimento da triangulação dos dados. Santos (2000, p. 52) define triangulação como o processo de “uso simultâneo de diversos métodos de coleta de dados ou instrumentos de pesquisa para examinar o mesmo fenômeno”.

O autor ainda ressalta que a combinação dos métodos produz uma descrição mais integral do fenômeno, facilitando o entendimento, uma vez que pode trazer algo que não teria sido revelado por meio do uso de um único método. A triangulação proporciona mais confiabilidade, validade e consistência, possibilitando a construção de justificativas para os temas.

A seguir Figura 9 com o fluxograma dos procedimentos para organização e análise dos dados da pesquisa.

**Figura 9:** Fluxograma dos procedimentos utilizados na pesquisa.



Fonte: Dados da Pesquisa do autor (2021).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Apresenta-se a seguir, os encaminhamentos para as Políticas municipais em São José dos Campos, relacionados a busca de direitos da população idosa.

### **4.1 POPULAÇÃO IDOSA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

O Estado de São Paulo está dividido política e administrativamente em 645 municípios, distribuídos em Regiões de Governo, Regiões Administrativas e Regiões Metropolitanas. A Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN) foi organizada em cinco sub-regiões e integra a Sub-Região 1, com São José dos Campos, Caçapava, Igaratá, Jacareí, Jambuí, Monteiro Lobato, Paraibuna e Santa Branca (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Com relação à população idosa no município, observa-se o aumento, que passou de 6,6%, em 2000, para 9,8%, em 2010. A tendência da pirâmide etária de 2030 apresenta o resultado de estudos realizados pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos (FUNDAÇÃO SEADE, 2020), com o objetivo de estabelecer cenários demográficos futuros para os municípios paulistas. Estas projeções indicam que em 2030 o segmento idoso deverá corresponder a cerca de 20% da população de São José dos Campos, enquanto o grupo etário até 14 anos representará apenas 17%.

A razão de dependência é também um importante indicador da transformação da estrutura etária, refere-se ao percentual formado pela população com menos de 15 anos e da população com 65 anos ou mais em relação à população entre 15 e 64 anos, considerado o grupo potencialmente ativo sob o ponto de vista econômico. Entre 2000 e 2010, a razão de dependência do município passou de 49,9% para 38,9%, significando que menos pessoas dependem do grupo populacional em atividade produtiva, o que constitui uma oportunidade demográfica interessante, considerando que a economia absorva no mercado de trabalho o segmento potencialmente ativo (FUNDAÇÃO SEADE, 2020).



Os dados da razão de dependência do município de São José dos Campos delineiam-se com o mesmo desenho da figura 8 sobre a situação da população idosa brasileira, verificando-se também a queda do número de pessoas ativas e o aumento expressivo de idosos. Conforme Fundação Seade (2020), as projeções populacionais constituem um importante sistema de acompanhamento para delinear cenários demográficos, sendo essenciais para orientação de políticas públicas e valiosos instrumentos para todas as esferas e dimensões de planejamento. Estas informações são fundamentais para o estudo de determinados segmentos populacionais para os quais são formuladas políticas específicas.

Quanto às projeções demográficas para o município de São José dos Campos, o índice de envelhecimento da cidade é de 77,94% e no Estado de 81,11%, a população com mais de 60 anos tem 15,04 % e no Estado tem 15,30% (SEADE, 2020). A Tabela 2 demonstra que as faixas etárias no município de São José dos Campos para homens e mulheres, levando em consideração população urbana e rural para projeções em 2020.

**Tabela 2:** Faixa etária quinquenal da população de São José dos Campos

<b>Faixa Etária - Quinquenal</b>	<b>Homem</b>	<b>Mulher</b>	<b>Total</b>
00 a 04 anos	24.071	22.927	46.998
05 a 09 anos	25.138	23.959	49.097
10 a 14 anos	21.592	21.187	42.779
15 a 19 anos	23.183	21.944	45.127
20 a 24 anos	27.617	26.739	54.356
25 a 29 anos	28.236	28.108	56.344
30 a 34 anos	30.113	29.910	60.023
35 a 39 anos	30.374	31.533	61.907
40 a 44 anos	27.648	28.799	56.447
45 a 49 anos	23.307	25.007	48.314
50 a 54 anos	20.990	23.275	44.265
55 a 59 anos	18.850	22.307	41.157
60 a 64 anos	16.609	19.061	35.670
65 a 69 anos	12.772	15.192	27.964
70 a 74 anos	8.547	10.625	19.172
75 anos e mais	8.345	12.689	21.034
<b>Total da Seleção</b>	<b>347.392</b>	<b>363.262</b>	<b>710.654</b>
<b>Total Geral da População</b>	<b>347.392</b>	<b>363.262</b>	<b>710.65</b>

Fonte: FUNDAÇÃO SEADE (2020).

O município de São José dos Campos possui mais de 103.000 pessoas idosas. Em 2010, O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, considerando cada bairro de São José dos Campos, apresentou uma estimativa da quantidade de habitantes acima de 65 anos, resultando nesta época, o maior bairro com 2.819 idosos (IBGE, 2020). Para Fundação SEADE (2020), dos 710.654 habitantes da cidade, cerca de 103.840 pessoas possuem igual ou mais de 60 anos de idade.

Verificou-se também o aumento da população idosa feminina em detrimento da masculina no município de São José dos Campos, o que pôde-se ser verificado também nas Figura 8 sobre o crescimento do número de mulheres idosas em todo o Brasil (FUNDAÇÃO SEADE, 2020).

Com um número expressivo de pessoas idosas, o município tem se organizado para atender a esta população. De maneira geral, possui uma Secretaria de Apoio ao cidadão Joseense, que tem por atribuições o planejamento, controle, avaliação e divulgação das ações sociais e articulação com outras redes de atendimento municipal. O objetivo da Proteção Básica é prevenir situações de risco e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. Quanto a Proteção Social Especial, destina-se a população com alto grau de vulnerabilidade social, que se expressa através da pobreza, fragilização de inúmeros vínculos e privação de direitos sociais (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Conforme informações do site do município, a Proteção Especial, destina-se a famílias e indivíduos em situação de risco pessoal ou social, por ocorrência de abandono, maus tratos físicos ou psíquicos, abuso sexual, uso de substâncias psicoativas, situação de rua e trabalho infantil. Esses serviços, que requerem acompanhamento individual e maior flexibilidade nas soluções de proteção, estão subdivididos de acordo com a complexidade da situação de risco apresentada.

A Proteção de média complexidade, são serviços destinados a famílias e indivíduos com direitos violados, mas cujos vínculos familiares e comunitários não foram rompidos. Requerem atenção especializada e mais individualizada, além de acompanhamento sistemático e monitorado.

Para os serviços de Proteção de alta complexidade, são garantidos a proteção integral (moradia, alimentação, higienização, socialização, atividades culturais e outros) a famílias e indivíduos sem referência ou em situação de ameaça. Essas pessoas precisam ser retiradas do núcleo familiar ou comunitário. Para as ações de assistência social, as iniciativas na área social se materializam por meio dos

benefícios, serviços assistenciais, programas e projetos de enfrentamento da pobreza. As ações estão respaldadas pela Lei Orgânica da Assistência Social (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Os encaminhamentos são realizados pelo Centro de Referência em Assistência Social, Centro de Referência Especializado em Assistência Social, Poder Judiciário e Ministério Público, entre outros órgãos. O município conta com 4 Instituições de Longa Permanência com parceria municipal e filantrópicas e mais de 40 Instituições particulares, que são acompanhadas pelo Conselho do Idoso e Promotoria Pública.

Além disso, há um setor de assessoria que tem por objetivo apoiar a Administração Direta ou Indireta quanto ao desenvolvimento da autonomia e sociabilidade, proteção, contribuição no processo do envelhecimento saudável, no fortalecimento dos vínculos familiares, do convívio comunitário, na prevenção de situações de risco social, bem como, assessorar ao Poder Público e à sociedade civil em busca de soluções para valorização da população idosa (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Em 22 de dezembro de 2005, foi sancionada a Lei n. 6.958 que dispõe a Política municipal do idoso e que tem por objetivo assegurar os direitos sociais dos idosos, criando condições para promover sua autonomia, integração e a participação efetiva na sociedade. Está constituída por princípios, que delegam a família, a sociedade e o Estado o dever de assegurar ao idoso a cidadania, garantindo o acesso a bens e serviços que contribuam para sua qualidade de vida, estimula também a conscientização da sociedade em geral quanto ao respeito sobre o processo de envelhecimento, garantindo o direito a igualdade, entre outros (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Conforme o site do município, em agosto de 2018, foi promulgada a Lei n. 9.793, que cria o Fundo Municipal do Idoso e dá outras providências, vinculado ao Município de São José dos Campos, por meio da Secretaria responsável pela área de Assistência Social, que tem como objetivo o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à pessoa idosa, financiamento de programas e ações nessa área, visando assegurar seus direitos sociais e a criação de condições para promoção da autonomia, cidadania, dignidade, educação, saúde, abrigo, integração e participação efetiva na sociedade. O Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa define o percentual de utilização dos recursos captados pelo Fundo Municipal do Idoso,

alocando-os nas respectivas áreas, de acordo com as prioridades definidas no planejamento anual.

A Lei nº. 9.793 determina que os recursos do Fundo Municipal do Idoso, serão destinados para aquisição de material permanente, de consumo e de outros insumos necessários ao desenvolvimento dos programas de atendimento à pessoa idosa e ao funcionamento do Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa; para capacitação dos membros do Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa e no desenvolvimento de programas de capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos na área da pessoa idosa; para organização de encontros municipais, conferências municipais e regionais; financiamento total ou parcial de programas, projetos e serviços para a pessoa idosa desenvolvidos pelo órgão da administração pública municipal responsável pela execução da política pública ou por entidades civis sem fins lucrativos e reforma, manutenção, ampliação de imóveis próprios, de organismos públicos ou entidades privadas para prestação de serviços a pessoa idosa, somente nos casos de projetos aprovados pelo Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa para captação de recursos (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Para execução dos encaminhamentos concretos para a Proteção Social Básica, o município conta com os Centros de Convivências, caracterizam-se como um espaço destinado ao desenvolvimento de atividades socioculturais e educativas, à participação do idoso na vida comunitária, prevenindo situações de risco pessoal, e contribuindo para o envelhecimento ativo. Segundo a Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais, aprovada pelo Conselho Nacional da Assistência Social, resolução nº 109, de 11 de novembro de 2009, as quatro Casas do idoso são classificadas como Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos. Para utilizar do serviço, é preciso ser um morador da cidade e ter mais de 60 anos de idade (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Nestes locais, desenvolvem-se atividades que contribuam no processo de envelhecimento saudável, no desenvolvimento da autonomia e de sociabilidades, considerando que a vivência em grupo, as experimentações artísticas, culturais, esportivas e de lazer e a valorização das experiências vividas constituem formas privilegiadas de expressão, interação e proteção social. Devem incluir vivências que valorizam suas experiências e que estimulem e potencialize a condição de escolher e decidir. As formas de acessos para o serviço são os Centros de Referência de

Assistência Social; Centro de Referência Especializado de Assistência Social e procura espontânea (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Para a média e alta complexidade, o município tem os atendimentos e acompanhamentos realizados pelo Centro de Referência em Assistência Social, Centro de Referência Especializada em Assistência social, Poder Judiciário e Ministério Público, entre outros órgãos. O foco da proteção social especial está na defesa da dignidade e dos direitos do idoso, monitorando a ocorrência dos riscos e de seu agravamento e oferecendo serviços de acolhimento.

O Conselho do idoso que constitui o órgão colegiado deliberativo, de composição paritária entre o Poder Público e a Sociedade Civil, foi criado pela Lei Municipal nº 5.814/01 de 22/01/01. O Conselho do Idoso no município, tem sua sede na Casa do Idoso Centro. Vinculado à Secretaria da Área de Assistência Social tem como objetivo básico a supervisão, o acompanhamento, a fiscalização e a avaliação da Política Nacional do Idoso no Âmbito Municipal e da Política Municipal do Idoso (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

O aumento dos direitos é resultado de lutas, num processo de vicissitudes, em que as necessidades e as aspirações são conquistadas, antes de serem reconhecidas como direitos. O caminho a ser percorrido ainda é árduo, mas há um formidável impulso de otimismo, que aposta na existência e na história humana (SACHS, 1998).

Para Simões (2016), várias medidas devem ser tomadas para buscar o cuidado integral da pessoa idosa, dentre elas, a Saúde, a Previdência Social, Infraestrutura, Habitação, a serem adotadas a curto, média e longo prazo.

Com a diminuição do tamanho das famílias e pessoas ativas para a cadeia produtiva, o envelhecimento da população suscita diversas questões que precisam ser resolvidas, principalmente no encaminhamento efetivo de políticas públicas que contemplem os direitos dos idosos e seus familiares.

Embora as consequências da transição demográfica têm sido antecipadas por demógrafos brasileiros, nota-se que pouco do que se apontava tenha sido considerado na formulação das políticas sociais e econômicas no país. Apenas com o aprofundamento da crise econômica e a diminuição das receitas tributárias a partir de 2015, a questão fiscal atrelada ao envelhecimento populacional se tornou pauta prioritária do governo federal (TURRA, 2018).

Mudanças estruturais e a obtenção de direitos são determinantes para que o desenvolvimento seja amplo e inclusivo, principalmente no tocante a transição

demográfica. Assim, independentemente da faixa etária, todo cidadão têm o direito de se beneficiar de sistemas públicos de qualidade, para que possam proteger e sustentar todas as condições e dimensões de suas vidas.

No município de São José dos Campos, pode-se perceber que para encaminhamentos efetivos da garantia dos direitos dos Idosos, está a promulgação da Lei que cria a Política municipal do idoso em 2005, promulgação da Lei que cria o Fundo Municipal e o fortalecimento da Proteção Social Básica, por meio das 4 Casas de Idosos, espalhadas na cidade, sendo desenvolvidas atividades em várias dimensões.

Quanto aos encaminhamentos de média e alta complexidade, como foi comentado, são realizados pelos Centro de Referência de Assistência Social e Centro de Referência Especializada de Assistência Social, ambos, situados dentro da Secretaria de Assistência Social. O Quadro 1 apresenta a síntese das dimensões da Política Municipal do idoso, Lei n. 6958, promulgada em 2005.

**Quadro 1:** Sobre as dimensões da Política Municipal do idoso, Lei n. 6958, promulgada em 2005 para São José dos Campos-SP.

<b>Dimensão</b>	<b>Lei n. 6958 de 22 de dezembro de 2005, que dispõe sobre a Política Municipal do idoso.</b>
<b>1. Política</b>	- Criada em 2005, Lei n. 6958, que dispõe sobre a Política Municipal do idoso e dá outras providências. Constituindo diretrizes, princípios, organização e gestão e ações governamentais; - Implementação de Banco de Dados.
<b>2. Econômica</b>	Não foram encontrados encaminhamentos
<b>3. Cultural</b>	- Estabelecer parcerias na formação de núcleos de convivência, propiciando atividades culturais na perspectiva intergeracional; - Proporcionar oficinas culturais nas unidades da Casa da Cultura e/ou fora delas, utilizando várias linguagens de expressão (corporal, musical, plástica, escrita, falada, ciência e outras).
<b>4. Saúde</b>	- Propiciar ao idoso atendimento preferencial à saúde nos diversas níveis de assistência do Sistema Único de Saúde; - Promover um envelhecimento saudável, através de programas de prevenção, educação e promoção à saúde do idoso, visando a manutenção de sua autonomia e capacidade funcional; - Elaborar a partir do perfil epidemiológico e das necessidades de saúde do idoso no Município, ações de prevenção, assistência e reabilitação, entre outros.
<b>5. Educação</b>	- Capacitação e reciclagem dos recursos humanos nas áreas de geriatria e gerontologia e na prestação de serviços; - Apoio a estudos e pesquisas sobre as questões relativas ao envelhecimento; - Criar espaço para a reflexão de educadores e educandos sobre o tema envelhecimento, com enfoque às necessidades e valorização do idoso, de forma a eliminar preconceitos e produzir conhecimentos sobre o assunto; - Criar programas educativos com a finalidade de informar a população sobre o processo de envelhecimento. - Estimular a participação dos Idosos nos cursos de alfabetização para adultos estimulando a escola a fazer esse levantamento com os próprios alunos; - Universalizar o acesso dos Idosos nos cursos das Universidades abertas para a Terceira Idade, nos períodos diurno e noturno, entre outros.
<b>6. Controle, segurança e Participação</b>	- Compete ao Conselho Municipal do Idoso, o acompanhamento e avaliação da Política Municipal do Idoso; - Compete ao Conselho Municipal do Idoso e as Secretarias que o compõem, realizarem Conferência Municipal do Idoso a cada 2 (dois) anos, visando discutir as questões do envelhecimento e as políticas públicas, entre outros;

continua

conclusão

	- Acompanhamento e fiscalização das Instituições que prestam serviço à população e que possuem parceria municipal.
<b>7. Assistência Social</b>	- Implantação da rede de proteção e inclusão social voltada ao idoso, integrada através do SIAS (Sistema Informatizado de Assistência), de acordo com a política nacional do idoso, tais como Centros de Convivência, Grupos de Convivência, Casa Lar, Centro Dia, Oficina Abrigada de Trabalho, Atendimento Domiciliar e Abrigos; - Implantar sistema de monitoramento e avaliação (banco de dados) dos programas/projetos destinados ao segmento idoso; entre outros.
<b>8. Esportes</b>	- Intensificar ação de atividades físicas, educativas e recreativas diretamente ligadas ao esporte para os idosos, entre outros.
<b>9. Mobilidade</b>	- Garantir a gratuidade do transporte coletivo urbano e semiurbano para idosos a partir dos 60 (sessenta) anos, com assentos reservados e condições de conforto e segurança adequadas as suas necessidades; - Criar um serviço de atendimento especial para o idoso, entre outros.
<b>10. Participação social</b>	Participação do idoso, através de suas organizações representativas, na formulação, implementação e avaliação das políticas, planos, programas e projetos a serem desenvolvidos.
<b>11. Vínculos familiares</b>	Priorização do atendimento ao idoso através de suas próprias famílias, em detrimento do atendimento asilar, à exceção dos idosos que não possuam condições que garantam sua própria sobrevivência, entre outros.
<b>12. Habitação</b>	Identificar dentro da população alvo cadastrada para acesso aos programas habitacionais do Município, a população idosa e suas necessidades, observando-se os critérios de classificação, estabelecidos no Decreto nº 11.779, de 29 de junho de 2005, entre outros.
<b>13. Ambiental</b>	Não foram encontradas informações.

Fonte: Adaptado de Prefeitura de São José dos Campos (2020).

O Quadro 2 mostra a síntese das dimensões contempladas pelos encaminhamentos efetivos, realizados no município de São José dos Campos. Os resultados foram pesquisados no site do município durante o ano de 2020.

**Quadro 2:** Sobre as dimensões de ações executadas pelo município de São José dos Campos, no tocante aos direitos da pessoa idosa.

<b>Dimensão</b>	<b>Leis/Projetos/Programas/Ações</b>
<b>1. Política</b>	- Criada em 2005, Lei n. 6958, que dispõe sobre a Política Municipal do idoso e dá outras providências. Constituindo diretrizes, princípios, organização e gestão e ações governamentais; - Setor de assessoria que tem por objetivo apoiar a Administração Direta ou Indireta, quanto ao desenvolvimento da autonomia e sociabilidade, proteção, fixação de normas e atividades que contribuam no processo do envelhecimento saudável, no fortalecimento dos vínculos familiares, do convívio comunitário, na prevenção de situações de risco social, bem como servir ao Poder Público e à sociedade civil em busca de soluções para valorização da população idosa.
<b>2. Econômica</b>	Lei n. 9793 de 2018, que cria o Fundo Municipal do idoso e dá outras providências. Financiando programas e ações nessa área, visando assegurar seus direitos sociais e criar condições para promover sua autonomia, cidadania, dignidade, educação, saúde, abrigo, integração e participação efetiva na sociedade.
<b>3. Cultural</b>	Proteção social Básica: realizado pelo Centro de Convivência na Casa do idoso: Oficina de jogos, coral, teatro, artesanato, costura, festas etc.
<b>4. Saúde</b>	Proteção social Básica: realizado pelo Centro de Convivência na Casa do idoso: Fisioterapia: preventiva, curativa e pilates, acompanhamento com geriatra, equipe de enfermagem, rede de vacinação, nutricionista e psicologia.
<b>5. Educação</b>	Ações realizadas pelo Centro de Convivência na Casa do idoso: Faculdade para Terceira Idade em parceria com Universidade do Vale do Paraíba, bem como a alfabetização, informática e inglês.
<b>6. Controle, segurança e Participação</b>	Conselho dos direitos da pessoa idosa: denúncias, Fóruns e acompanhamento de serviços que atendem a idosos no município, principalmente através do Conselho Municipal da Pessoa idosa, com sede na Casa do Idoso no Centro de São José dos Campos.
<b>7. Assistência Social</b>	Proteção Social Básica, através das 4 Casas do idoso, com os grupos de convivência, assessoria do Fórum permanente, projeto cuidando do cuidador.

continua

conclusão

	Proteção Social Especial: encaminhados pelos Centros de Referência de Assistência Social e Centros de Referência Especializado de Assistência Social. Proteção Social de Alta Complexidade: parceria municipal com 4 Instituições Filantrópicas de Longa Permanência para idosos e mais de 40 Instituições particulares.
<b>8. Esportes</b>	Proteção social Básica: realizado pelo Centro de Convivência na Casa do idoso: Modalidades de alongamento, ginástica, hidroginástica, campeonatos e avaliação física.
<b>9. Mobilidade</b>	Transporte coletivo gratuito para pessoas com 60 ou mais anos de idade.
<b>10. Ambiental</b>	Não foram encontrados encaminhamentos

Fonte: Dados da Pesquisa do autor (2020).

Para Sachs (1998), a noção de direito e desenvolvimento não contempla somente o crescimento econômico, considerada uma ideia simplista, abrange várias dimensões como econômico, social, cultural, político, sustentável e enfim, o desenvolvimento das pessoas em lugar da multiplicação das coisas.

Conforme o Quadro 2 sobre as ações realizadas no município e a Lei n. 6958, que dispõe sobre a concretização da Política Municipal do Idoso, percebe-se que atende parcialmente os artigos do Documento. O município de São José dos Campos, têm adotado encaminhamento expressivos em relação a efetividade das dimensões.

Em todas as dimensões nota-se que há um esforço do município, principalmente por meio das Casas de idosos para implementação da Política e nas parcerias com outras Instituições.

Um avanço perceptível, é a Lei nº. 9793 de 2018, que cria o Fundo Municipal do Idoso, financiando programas e ações nessa área, como comenta Gomes (2016), a rede socioassistencial de atendimento ao idoso é financiada mediante o repasse de recursos fundo a fundo (nacional-municipal ou estadual-municipal), de acordo com critérios de partilha e elegibilidade de municípios, o modelo, porém, é de responsabilidade da União, Estados e municípios.

Percebeu-se também uma lacuna em relação aos encaminhamentos para mercado de trabalho, infelizmente não foi encontrado nenhuma ação, reforçando o que comenta Turra (2018), que dentre outras consequências, esta dinâmica populacional no Brasil, resultou em um número crescente de idosos com pouco ou sem acesso à educação, sem capacidade laboral e sem reservas para um futuro tranquilo, sem renda para garantir a dignidade e o consumo, no final de suas vidas.

A relação envelhecimento e mercado de trabalho, sobretudo nos países capitalistas, alcança uma representação social, construída com base em preconceitos. Bauman (1989) comenta que a relação do trabalho, interação social e o consumo são extremamente importantes. Neste sentido, a diminuição de rendimentos do idoso



significa exclusão social. O envelhecimento social pode ser consequência dos sentimentos de isolamento, solidão, inutilidade, falta de afeto e de atividades físicas, sociais e financeiras.

Para Silva e Tavares (2019), há também uma cobrança do Estado, expressado no prolongamento dos anos de trabalho por meio da nova proposta de Reforma da Previdência, que pode não promover de maneira eficaz e igualitária as condições de vida para esse grupo.

Quanto à educação, as ações governamentais estabelecidas e a serem implementadas na Política municipal, expressam-se com limitações, sendo encontrados poucos registros nos Bancos de dados da cidade.

Destacam-se ações realizadas pela Universidade do Vale do Paraíba com a faculdade para Terceira Idade. Conforme o site da Universidade do Vale do Paraíba, foi implantado em 1991 e coordenado pelo curso de Serviço Social da Faculdade de Ciência da Saúde.

Tem como objetivo a promoção do acesso à educação continuada as pessoas com mais de 45 anos e condições de integração destas pessoas, na própria comunidade. É um programa institucional em nível acadêmico, congregado a Pró Reitoria de Integração Universidade-Sociedade e oferece o curso de Extensão e Atualização Cultural – CEAC, ministrado em dois módulos com duração de um semestre letivo cada. Se concluírem os módulos, os alunos estão habilitados para frequentar o Centro de Estudos Avançados para Terceira Idade (CEATI).

A faculdade da Terceira Idade está implantada em São José dos Campos e Caçapava sob a mesma coordenação, sendo também um centro de Estágio Profissional e Interdisciplinar para alunos da UNIVAP, sobre o processo de envelhecimento e a velhice (UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA, 2021).

Para Delors (1998), a educação e as múltiplas formas de conhecimento, devem englobar processos que levam as pessoas, desde a infância até o fim da vida, a um conhecimento dinâmico do mundo, dos outros e de si mesmas. Proporcionar educação permanente para idosos, segundo Cortelletti (2006), é importante ao longo da vida, para garantir o bem estar desta população, reinserção no meio em que vive e reconstrução de sua identidade social.

Para a criação de uma rede de assistência, formada por mais centros de convivência, centros dia, atendimento domiciliar, apoio para o cuidador familiar, em suma, de outras formas de atenção que promovam a integração do idoso na família e

na sociedade, o município tem avançado, como comentado, por meio das Casas de Idosos, que começou suas atividades em 2000, sendo referência para toda a Região do Vale do Paraíba (PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2020).

Quanto à saúde, o município de São José dos Campos, para os cuidados preventivos, encontra respaldo por meio das Casas de idosos com atendimento médico geriátrico, psicológico, terapêutico, odontológico. Para os serviços de alta complexidade, pouco pode-se avaliar, devido à falta de informações nos bancos de dados, apenas que o acesso aos idosos nestes espaços, seguem a prioridade de atendimento, já previsto na Política para este segmento populacional.

Para Simões (2016), na área da saúde, as ações devem ser direcionadas à ampliação e melhoria do serviço; preparação de quadros técnicos e profissionais nas diversas áreas da Geriatria.

Quanto à habitação, os encaminhamentos se mostram deficitários, também não foram encontrados os registros de ações concretas voltadas para esta área. Para Freire e Carneiro Júnior (2017, p. 5), “o Brasil tem vários desafios a enfrentar e um deles é a questão de como e onde esses idosos moram e as consequências que isso acarreta para a sociedade”, neste sentido, se reforça a necessidade de incentivar e implementar ações relacionadas com a questão moradia.

De maneira geral, percebe-se que há um esforço intensivo da cidade em efetivar o que foi promulgado na Lei n. 6958, que dispõe sobre a Política Municipal do idoso.

A população pode buscar mecanismos públicos de negociação e de busca de seus direitos por meio dos conselhos, conferências e fóruns, possibilitando processos ampliados de decisão e o reconhecimento de interesses coletivos na formulação da política e no acompanhamento de sua execução, como também, o acesso ao Conselho do Idoso no município. No caso de São José dos Campos, a cidade também possui um setor de assessoria de apoio a pessoa idosa, localizada na sede da prefeitura e aberta ao público.

Para Alcântara e Gugel (2020), outra importante instância do encadeamento orgânico, nas decisões no âmbito das políticas públicas, são as conferências municipais. Assim como os conselhos, são lugares de tomada de decisão e participação do povo, que servirão de referência ao gestor público na elaboração e execução das políticas públicas para as pessoas idosas.

Diante de um número de idosos que cresceu sem políticas públicas compatíveis que os acompanhassem, e num contexto em que muitas vezes essa população é encarada como problema, é urgente problematizar o processo do envelhecimento na perspectiva de acesso aos direitos para todos, independentemente da idade (SILVA; TAVARES, 2019).

Aliado a busca dos direitos, a prática política e social reivindicatória é um caminho importante em que o próprio idoso, consciente de seu potencial e sua sabedoria, reconhecendo-se como sujeito, pode ser protagonista de sua própria luta, fazendo-se ouvir e respeitar pelo reconhecimento do seu valor intrínseco, como ser humano pleno (ZACHARIAS, 2005).

O município de São José dos Campos encontra-se num processo de desenvolvimento e efetivação de sua Política municipal pela garantia de direitos da população idosa, percebe-se que vários passos foram dados, mas o caminho para concretização de ações efetivas, ainda se expressa distante e longo. As dimensões da Lei n. 6.958 de 2005, que predispõe a criação da Política e a Lei n. 9.793 de 2018, que promulga o financiamento de ações para desenvolvimento da Política para população idosa, ainda precisam ser concretizadas.

Diversas ações são realizadas, principalmente através das Casas de idosos do município, mas ainda desafios precisam ser superados. as condições de vida e de cidadania da população idosa são precárias, uma vez que as políticas públicas destinadas a esse segmento não têm conseguido atender as suas necessidades mais vitais.

Acredita-se também que o papel da sociedade, em especial da família na vida do idoso, seja suporte da rede de proteção social, como está explícito no artigo 16 da Declaração dos Direitos Humanos e é reafirmado no Estatuto do Idoso.

Para Gomes (2009), a assistência social com intervenção na família deve prevenir a ruptura dos vínculos, promovendo o fortalecimento das relações afetivas, de forma que o idoso permaneça em seu lar, com papel participativo.

No caso da pessoa idosa, seus direitos podem ter sido violados, as dificuldades econômicas e a falta de tempo para os cuidados se acentuado. Neste sentido, os Serviços de Longa Permanência apresentam-se como única opção de atendimento especializado.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Foram analisados os resultados referentes aos dados demográficos dos idosos e o formulário para pesquisa de avaliação do serviço de longa permanência; como também, foram avaliados os resultados dos dados demográficos dos colaboradores e questionário aplicado, analisados os dados da entrevista com gestor corporativo e por fim, realizada Triangulação de todos os resultados dos respectivos instrumentos.

### 4.2.1 Dados Demográficos dos Idosos Residentes na Instituição de Longa Permanência

Diversos estudos demonstram que a análise da cultura numa Instituição pode incentivar processos de mudança e que estimule a cooperação e comprometimento organizacional, resultando em serviços mais humanizadores e qualificados.

No caso de uma Instituição de Longa Permanência para idosos, que é serviço singular, necessita-se de pessoas que tenham um olhar humanizado e respeitoso, encontrando novas dimensões para atendimento.

Percebeu-se que a cidade de São José dos Campos possui um número expressivo de idosos e Instituições de Longa Permanência. Acredita-se que a reflexão possa auxiliar a articulação e concretização das ações de garantia de direitos dessa população, configurando um compromisso público, capaz de atender suas especificidades.

Torna-se evidente, que relações mais colaborativas e comprometidas, consequência também de um ambiente de trabalho favorável, podem contribuir significativamente para satisfação dos idosos, estimulando a prevenção, a melhoria dos hábitos de vida, impactando positivamente na longevidade.

Para o estudo foi realizada pesquisa de satisfação com 6 idosos residentes no serviço de Longa Permanência, e buscou-se perceber o que Bossi (1994, p. 38) ressaltou em sua pesquisa quando comentou que “fomos ao mesmo tempo sujeito e objeto. Sujeito enquanto indagávamos, procurávamos saber. Objeto enquanto ouvíamos, registrávamos, sendo como que um instrumento de receber e transmitir

suas lembranças”, pois o olhar atento para a história, casos, lutas, percepções e alegrias do idoso devem ser respeitados.

Para a entrevista foi aplicado um formulário contemplando 6 dimensões: autonomia, participação social, direitos, recursos humanos e vínculos familiares. As dimensões foram embasadas na Resolução da Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária de n. 283 de 2005.

Também foi aplicado um formulário para coleta de dados demográficos dos 6 idosos. Segue Quadro 3 com resultados.

**Quadro 3:** Dados demográficos de 6 idosos residentes na Instituição de Longa Permanência Residencial Maria Imaculada

Idade	Sexo	Estado Civil	Nível de Escolaridade	Possui Filhos?	Quantos filhos?	Tempo que reside na instituição
86	Feminino	Viúva	Fundamental Completo	Não	-	2 anos
90	Feminino	Viúva	Fundamental Completo	Sim	2	8 meses
86	Feminino	Viúva	Fundamental Completo	Sim	5	10 meses
97	Feminino	Viúva	Fundamental Completo	Sim	3	33 anos e 7 meses
75	Feminino	Solteiro (a)	Superior Incompleto	Não	-	10 anos
62	Feminino	Solteiro (a)	Fundamental Completo	Não	-	2 anos e 6 meses

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Percebeu-se que todos os idosos respondentes são mulheres. Na própria Instituição, dos 30 idosos residentes, 29 são mulheres e apenas um homem. Para Andrade e Lins (2108), há um fenômeno crescente da feminização da velhice, dentre outras causas, explica-se que as mulheres vivem mais do que os homens, o que confirma os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, divulgados em maio de 2018 pelo IBGE, que evidenciam o crescimento expressivo da população idosa em 2017, abrangendo cerca de 30,2 milhões. Destaca-se o envelhecimento maior de mulheres que representam 56% da população brasileira com 60 anos ou mais, pois em geral, as mulheres vivem em média, quase sete anos a mais que os homens, o que pôde também ser verificado nas figuras 5 e 6 sobre a situação da população idosa no Brasil.

Neste sentido, o envelhecimento tem forte relação com gênero, explicitando não somente uma perspectiva geográfica, mas também processo evidenciado por divisões, principalmente no acesso a direitos e condições de vida.

Conforme o Quadro 3, referente aos dados demográficos, pode-se perceber também o nível de escolaridade das idosas, cerca de 5 idosas possuem o Ensino Fundamental completo e 1 idosa o superior incompleto.

No Estatuto do Idoso (LEI N. 10.741 de 1º de outubro de 2003), capítulo V, art. 20, assinala que o idoso tem direito a educação, cultura, esporte, lazer, diversões, espetáculos, produtos e serviços que respeitem sua condição. Regula os direitos assegurados às pessoas idosas com idade igual ou superior a 60 anos e dá respaldo a elaboração de projetos educacionais voltados para esta população (BRASIL, 2020).

Pini (2019) ainda comenta que em 2012 foi aprovada a Resolução 48/FNDE para ampliar oportunidades de acesso à escola aos jovens, adultos e idosos e o número de matrículas dos educandos que concluem a etapa de alfabetização. Essa resolução regulamentou a transferência automática de recursos financeiros aos estados e municípios para manutenção de novas turmas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) que ainda não tivessem sido contempladas pelo Fundeb. Compreendendo a alfabetização como um caminho de transição para a continuidade dos estudos na EJA, o diálogo estabelecido junto aos poderes públicos locais foi feito na perspectiva de definição de estratégias para garantir o acesso (entrada e permanência dos educandos) à escola.

Porém, a realidade ainda se mostra bem distante. Acredita-se na importância do conhecimento como oportunidade na busca de autonomia da população idosa, que conseqüentemente, requer mudanças de cultura e educação direcionadas a sua valorização.

Proporcionar educação permanente para idosos, segundo Cortelletti (2006), é importante ao longo da vida, para garantir o bem estar desta população, reinserção no meio em que vive e reconstrução de sua identidade social.

#### 4.2.2 Pesquisa de verificação da qualidade do serviço realizada com os idosos residentes na Instituição de Longa Permanência

Quanto a verificação do serviço na percepção dos idosos, o formulário foi embasado na Resolução da Diretoria Colegiada 283 de 2005, verdadeiro marco para história da busca de cuidados de qualidade para idosos institucionalizados, para garantia de seus direitos, para prevenção e redução de riscos, para critérios mínimos de funcionamento, sendo aprovado um Regulamento técnico. Foram nomeadas 07

dimensões e suas perspectivas a serem atingidas, que podem ser observadas no Quadro 4.

**Quadro 4:** Dimensões e perspectivas para pessoa idosa – RDC 283 de 2005.

<b>Dimensões</b>	<b>Perspectivas</b>
<b>1. Dimensão: autonomia</b>	1.1 Respeito à liberdade de credo. 1.2 Respeito a liberdade de ir e vir. 1.3 Preservação da identidade e a privacidade em um ambiente de respeito e dignidade.
<b>2. Dimensão: participação social</b>	2.1 Convivência e integração entre os idosos. 2.2 Integração com outras gerações.
<b>3. Dimensão: Ambiência</b>	3.1 Ambiência acolhedora. 3.2 Ambiente favorável a habitabilidade. 3.3 Ambiente favorável a higiene. 3.4 Ambiente favorável a salubridade. 3.5 Ambiente favorável a Segurança. 3.6 Ambiente favorável a acessibilidade.
<b>4. Dimensão: Cultural</b>	4.1 Promoção de condições de lazer: atividades físicas, recreativas, culturais e outras.
<b>5. Dimensão: direitos</b>	5.1 Exercício dos direitos individuais. 5.2 Prevenção e coibição de qualquer tipo de violência e discriminação.
<b>6. Dimensão: Recursos Humanos</b>	6.1 Serviços de saúde desejáveis. 6.2 Serviços de higienização desejáveis. 6.3 Serviços de alimentação desejáveis. 6.4 Serviços de lavanderia são desejáveis. 6.5 Educação permanente para colaboradores na área de gerontologia.
<b>7. Dimensão: Família</b>	7.1 Participação familiar.

Fonte: Adaptado RDC 283 de 2005 (BRASIL, 2020).

A Resolução da Diretoria Colegiada (RDC), define as normas de funcionamento para as Instituições de Longa Permanência para Idosos, de caráter residencial, com o objetivo de qualificar a prestação de serviços públicos e privados das Instituições de Longa Permanência para Idosos.

Alcântara, Camarano e Giacomini (2016) ressalta que é um documento com bastante amplitude, pois agrega vários tipos de instituições, sem diferenciá-las em função do grau de autonomia dos idosos.

Para a análise dos 06 formulários aplicados para os idosos residentes, os resultados foram processados e analisados no programa Minitab - versão 18, avaliando, para os testes estatísticos, um valor de significância de 0,05, equivalendo a uma confiança de 95%. A escala atribuída 1 a 5, sendo: 1. Ruim; 2. Regular; 3. Bom; 4. Muito bom; 5. Excelente.

A partir da análise estatística realizada, pode perceber que 66,7 dos idosos, responderam que a Instituição respeita a liberdade de credo e a liberdade de ir e vir.

Para a dimensão autonomia no geral a média é 4,5, com importância no atendimento bom, muito bom e uma percepção maior da dimensão como excelente.

Ressalta-se que na pesquisa, todos os idosos entrevistados, procuraram o serviço de longa permanência de maneira espontânea e a própria Instituição oferece a estes idosos, ainda com vida ativa e sem dependência, a liberdade de sair, visitar familiares, de passear, fazer compras e outros, como também a liberdade de receber visitas em qualquer horário. São preservados o direito à privacidade, disponibilizando aos idosos, quartos individuais, podendo também mobiliar e decorar o apartamento conforme suas preferências.

Para participação social, 16,7 dos idosos, relataram que o serviço está regular, necessitando de maior atenção e estímulo para convívio entre os residentes, porém, no geral a média é 4,17 apresentando-se como muito bom.

Para Santos e Vaz (2008), o estímulo a sociabilidade e a inserção do idoso em um grupo regular e o sentimento de pertencimento, pode levar a promoção de qualidade de vida e a possibilidade de incentivo de novas habilidades, redescobertas, despertar de interesses, no qual pode se sentir valorizado e mais feliz.

Em relação aos direitos, pode-se perceber que 66,7 dos respondentes, acreditam que os exercícios individuais são preservados, bem como a prevenção e coibição de qualquer tipo de violência e discriminação. Neste sentido, a média geral é 4,67, considerada uma avaliação entre muito bom e excelente.

Para Gomes (2009) avista-se um novo cenário para população idosa, sendo uma concepção da assistência social como política pública de direitos voltada à prevenção, proteção, inserção e promoção social, integrada com outras políticas públicas, revertendo assim, o paradigma de caráter assistencialista que sempre marcou essa área.

Para a dimensão ambiência, cerca de 83,3, acreditam que o ambiente é seguro e se sentem protegidas. A média geral é 4,39, considerada também uma avaliação muito bom e excelente.

Observou-se que as dimensões cultura e família, possui na avaliação do serviço na percepção dos idosos a média 4,33, considerada muito bom, porém, com sugestões para maior número de atividades culturais, bem como maior presença da família.

Para Gomes (2009), o reconhecimento da importância da família na vida social da pessoa idosa, alvo da proteção do Estado, está explícito no artigo 16 da Declaração



dos Direitos Humanos, que traduz a família como o núcleo natural e fundamental da sociedade, e é reafirmado no Estatuto do Idoso, incentivando assim, o fortalecimento de vínculos. A autora ainda enfatiza que a família é chamada a ser o primeiro suporte da rede social da pessoa idosa, sendo convidada a assumir seu papel.

Para a Dimensão Recursos Humanos, os idosos responderam que os serviços de higienização e lavadeira estão regulares, com resultado de 16,7. Para a avaliação geral da dimensão, o resultado é 3,93. Para o atendimento do idoso, importante ressaltar que deve ser realizado de maneira singular, com profissionais qualificados na busca de educação contínua.

Entretanto, não deve ser entendido como a realização automática dos cuidados, mas como facilitador. Requer envolvimento e qualificação dos profissionais, com abordagem multiprofissional e interdisciplinar. Nesse sentido, Bosi (1994, p.73) enfatiza que “a verdadeira mudança se dá a perceber no interior, no concreto, no cotidiano, no miúdo; os abalos exteriores não modificam o essencial”, sendo a atenção e o cuidado para aquilo que ocorre no dia a dia e como se executa, extremamente primordiais.

A avaliação, bem como a discussão dos resultados, incentiva a contínua reorganização, maior articulação e integração do serviço na Instituição. Pode-se verificar na Tabela 3, com os resultados dos idosos residentes, a distribuição em percentual e o desvio padrão para cada dimensão e questão do formulário.

**Tabela 3:** Distribuição percentual, juntamente com a média e o desvio padrão para cada questão e dimensão do formulário.

DIMENSÃO	QUESTÃO	Ruim (%)	Regular (%)	Bom (%)	Muito Bom (%)	Excelente (%)	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	VARIÂNCIA
Autonomia	1.1	0,0	0,0	16,7	16,7	66,7	4,50	0,8367	0,7000
	1.2	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	4,67	0,5164	0,2667
	1.3	0,0	0,0	0,0	66,7	33,3	4,33	0,5164	0,2667
Participação social	2.1	0,0	16,7	16,7	16,7	50,0	4,00	0,8165	0,6667
	2.2	0,0	0,0	16,7	33,3	50,0	4,33	0,8165	0,6667
Ambiência	3.1	0,0	0,0	16,7	33,3	50,0	4,33	0,8165	0,6667
	3.2	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	4,50	0,5477	0,3000
	3.3	0,0	0,0	0,0	33,3	50,0	4,17	1,1690	1,3667
	3.4	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	4,50	0,5477	0,3000
	3.5	0,0	0,0	0,0	16,7	83,3	4,83	0,4082	0,1667
	3.6	0,0	0,0	33,3	33,3	33,3	4,00	0,8944	0,8000
Cultural	4.1	0,0	0,0	16,7	33,3	50,0	4,33	0,8165	0,6667
Direitos	5.1	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	4,67	0,5164	0,2667
	5.2	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	4,67	0,5164	0,2667
Recursos Humanos	6.1	0,0	0,0	33,3	16,7	50,0	4,17	0,9832	0,9667
	6.2	0,0	16,7	0,0	33,3	50,0	4,17	1,1690	1,3667
	6.3	0,0	0,0	33,3	16,7	50,0	4,17	0,9832	0,9667
	6.4	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	4,00	1,0954	1,2000
	6.5	0,0	16,7	66,7	0,0	16,7	3,17	0,9832	0,9667
Família	7.1	0,0	0,0	33,3	0,0	66,7	4,33	1,0328	1,0667

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Na Tabela 4, apresenta-se uma visão geral de cada dimensão com a média e desvio padrão.

**Tabela 4:** Visão geral de cada dimensão com a média e desvio padrão.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO-PADRÃO</b>
Autonomia	4,50	0,6232
Participação social	4,17	0,8165
Ambiência	4,39	0,7305
Cultural	4,33	0,8165
Direitos	4,67	0,5164
Recursos Humanos	3,93	1,0428
Família	4,33	1,0328

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Observou-se que a dimensão Recursos Humanos possui um percentual abaixo das demais dimensões, evidenciando que as idosas não estão totalmente satisfeitas com os serviços prestados pelos colaboradores.

O alfa de Cronbach geral de todo o formulário é de 0,8519, sendo extremamente confiável valores acima de 0,7. Assim, pode-se afirmar, que todos os dados da pesquisa são confiáveis. Na Tabela 5, apresenta-se o alfa de Cronbach para cada questão.

**Tabela 5:** Alfa de Cronbach para cada questão.

<b>Questão</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
1.1	0,8620
1.2	0,8588
1.3	0,8602
2.1	0,8620
2.2	0,8353
3.1	0,8543
3.2	0,8565
3.3	0,8212
3.4	0,8334
3.5	0,8529
3.6	0,8569
4.1	0,8314
5.1	0,8413
5.2	0,8413
6.1	0,8320
6.2	0,8330
6.3	0,8205
6.4	0,8561
6.5	0,8484
7.1	0,8281

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Após analisar a confiabilidade dos dados, calculou-se a distribuição normal, por meio do teste de normalidade, conforme Tabela 6. De acordo com Spiegel e Stephens (2000), utiliza-se os testes de normalidade para verificar se a distribuição de

probabilidade associada a um conjunto de dados pode ser aproximada pela distribuição normal. Para esta pesquisa, utilizou-se o teste de Shapiro-Wilk, pois a amostra é menor que 50.

Field (2009) explica que para considerar uma amostra com distribuição normal o nível de significância tem que ser maior que 0,05. Ou seja, quando  $p > 0,05$  rejeita a hipótese nula. Para esta pesquisa, desenvolveu as seguintes hipóteses para o teste de normalidade:

H0: as dimensões e os dados sociodemográficos não seguem uma distribuição normal.

H1: as dimensões e os dados sociodemográficos seguem uma distribuição normal.

A seguir Tabela 6, com resultado do teste de normalidade.

**Tabela 6:** Teste de Normalidade

Dimensões	Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.
Autonomia	,863	6	,201
Participação Social	,823	6	,093
Ambiência	,907	6	,415
Cultural	,822	6	,091
Direitos	,640	6	,010
Recursos Humanos	,824	6	,095
Família	,640	6	,031
Idade	,930	6	,581
Gênero	,834	6	,029
Estado Civil	,640	6	,091
Nível de Escolaridade	,496	6	,122
Filhos	,683	6	,044
Tempo que reside na Instituição	,684	6	,204

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Verifica-se na Tabela 6 que todas as variáveis apresentaram um nível de significância maior que 0,05 ( $p > 0,05$ ). Deste modo, rejeita a hipótese nula (H0) e pode-se afirmar os dados fornecidos pelos idosos seguem uma distribuição normal.

Realizou-se a análise da correlação de Pearson e optou-se por esta técnica, pois foi calculado o teste de normalidade de Shapiro-Wilk. Observou-se que os dados fornecidos pelos idosos apresentam distribuição normal. A Tabela 7 traz a correlação das dimensões do formulário e dados demográficos dos idosos da Instituição.

**Tabela 7:** Correlação das dimensões e dados demográficos dos idosos

<b>FORMULÁRIO</b>	<b>IDADE</b>	<b>TEMPO QUE RESIDE</b>
Autonomia	$\rho$ : -0,383 <i>sig.</i> : 0,001	$\rho$ : -0,321 <i>sig.</i> : 0,001
Participação Social	$\rho$ : 0,173 <i>sig.</i> : 0,004	$\rho$ : -0,625 <i>sig.</i> : 0,002
Ambiência	$\rho$ : 0,604 <i>sig.</i> : 0,001	$\rho$ : 0,197 <i>sig.</i> : 0,000
Cultural	$\rho$ : 0,903 <i>sig.</i> : 0,000	$\rho$ : 0,326 <i>sig.</i> : 0,001
Direitos	$\rho$ : 0,135 <i>sig.</i> : 0,001	$\rho$ : 0,168 <i>sig.</i> : 0,001
Recursos Humanos	$\rho$ : 0,785 <i>sig.</i> : 0,001	$\rho$ : 0,165 <i>sig.</i> : 0,001
Família	$\rho$ : 0,886 <i>sig.</i> : 0,001	$\rho$ : 0,118 <i>sig.</i> : 0,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir do procedimento de correlação, demonstrado na Tabela 7, pode-se analisar para a dimensão autonomia, que quanto mais idade e mais tempo na Instituição, menos percepção de seus direitos os idosos possui.

Para a dimensão participação social, observou-se que quanto maior a idade, maior busca da convivência e integração entre os próprios idosos e outras gerações. No entanto, quanto maior o tempo na Instituição e maior a escolaridade, menos percepção da importância da participação social.

Quanto a ambiência que envolve um espaço acolhedor, habitualidade, higiene, salubridade, segurança e acessibilidade, pode-se constatar que quanto maior a idade, maior a percepção da importância das perspectivas da dimensão. Para o tempo de permanência, a correlação permanece a mesma, não interferindo na percepção dos idosos.

Para a dimensão cultural, quanto maior a idade, maior importância para promoção de condições de lazer: atividades físicas, recreativas, culturais e outros. No entanto, quanto maior o tempo de permanência na Instituição, menor a percepção da importância da dimensão cultural.

Em relação ao exercício dos direitos e a importância a prevenção e coibição de qualquer tipo de violência e discriminação, percebeu-se que quanto maior a idade, maior percepção para busca dos direitos. Porém, para o tempo de permanência da Instituição, a correlação é indiferente, o tempo na residência não muda a percepção.

Na correlação para Recursos Humanos, pode-se verificar que quanto maior a idade, maior a percepção para importância da dimensão. No entanto, para

permanência na residência, quanto mais tempo na Instituição, menos importância para a dimensão de Recursos Humanos.

Quanto a dimensão participação familiar, maior a idade, maior a importância para presença familiar. Para o tempo de residência, quanto maior o tempo, menor a percepção da importância da família.

Observou-se também que a correlação para as dimensões Recursos Humanos e família com dado demográfico da idade é considerada alta, neste sentido, verifica-se a importância de um quadro profissional qualificado e humanizado, reforçando necessidade da formação de uma equipe multidisciplinar e a presença contínua da família na vida do idoso.

A seguir apresentação dos dados demográficos dos colaboradores da Instituição de Longa Permanência para idosos.

#### 4.2.3 Dados Demográficos dos colaboradores que trabalham na Instituição de Longa Permanência para idosos

A Instituição de Longa Permanência para idosos conta com 90 colaboradores que diretamente trabalham no serviço. Foram pesquisados 81 colaboradores, sendo colhidos os dados demográficos referentes a idade, sexo, estado civil, tempo de permanência na Instituição, escolaridade, categoria profissional e se trabalha em outra instituição.

Para Aguiar (2013), as Instituições de Longa Permanência para idosos, devem promover atendimento integral com profissionais qualificados nas diversas áreas, bem como, dispor de local, equipamento adequado e recursos humanos para atender as inúmeras necessidades.

No entanto, o trabalho precisa ser executado por pessoas que estejam alinhadas aos valores da Instituição, que realizem o trabalho com profundo conhecimento técnico, mas de maneira personalizada e atenciosa.

Em relação ao cuidado de idosos, acredita-se que vai muito além de um simples ato operacionalizado, é verificar se a pessoa idosa está confortável, feliz, se a comida ou a atividade agradam. Não há limites para criatividade e imaginação, de personalizar um cuidado único para cada idoso e em seu devido tempo. É importante na arte de

cuidar com cuidado, desenvolver a prática e o conceito da leveza com respeito (LIMA, 2020).

Porém, os profissionais também precisam de ambientes acolhedores e relações harmoniosas e cooperadoras para cuidar bem. O cuidado envolve ética, técnica e sensibilidade. Os sentimentos humanos universais como a bondade, o interesse por si e pelos outros e a abertura ao escutar precisam ser praticados dentro desse contexto.

Demonstrar presença, importância resgata a confiança e o bem estar de ambas as partes. Para os cuidados com idoso, enfatiza-se muito aspectos como: a individualidade, o acolhimento, a escuta atenta, a valorização das crenças, da comunicação e a presença genuína, imprescindíveis para todos os profissionais (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

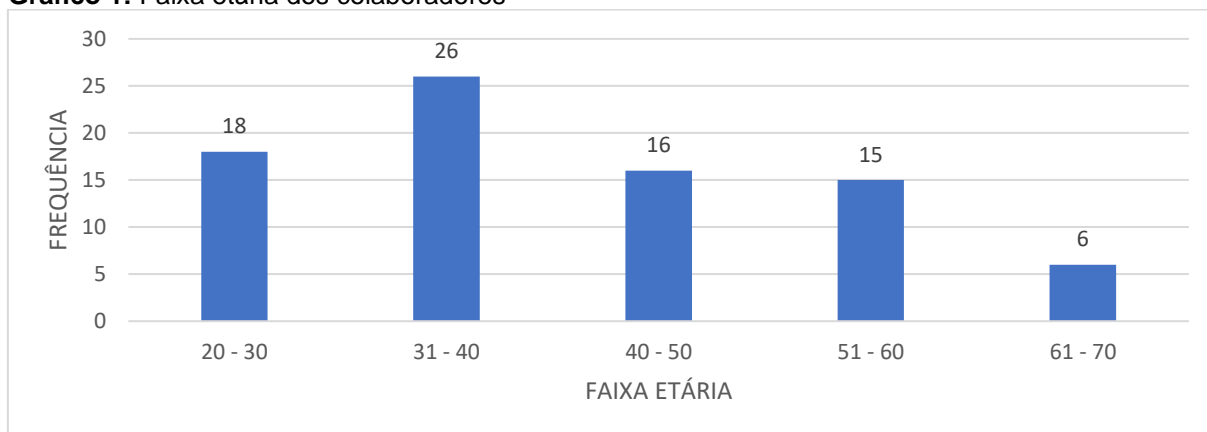
Assim, a proposta da pesquisa é analisar como a cultura organizacional influencia a percepção dos colaboradores para a busca de qualidade do atendimento aos idosos institucionalizados.

Para isso foi sugerido a aplicação do questionário IBACO, que é um Instrumento Brasileiro de análise da cultura organizacional em sua versão reduzida que contempla 6 dimensões de análise: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem estar dos colaboradores, integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal. A aplicação do questionário impresso foi finalizada em agosto de 2020.

Quanto aos dados demográficos foram encontrados os seguintes resultados. Para pesquisa em relação ao gênero, houve uma predominância de colaboradores do gênero feminino de 86%, em detrimento do gênero masculino de 14%.

Esse dado ressalta a afirmação de Moreira (2020), que salienta que há um estereótipo de profissões ditas mais masculinas e profissões mais femininas. Principalmente funções de cuidado e ensino, que condensam vieses que envolvem gênero e profissão.

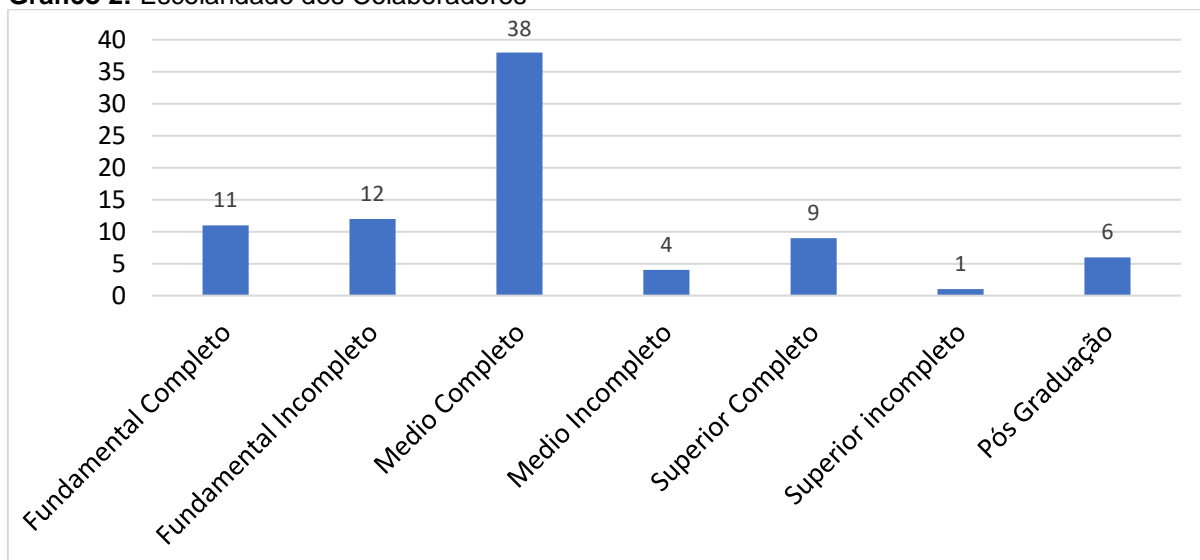
Em relação à faixa etária, o maior número de colaboradores possui entre 31 a 40 anos correspondendo a 31,1%. O Gráfico 1 com a faixa etária total por grupos.

**Gráfico 1:** Faixa etária dos colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Percebe-se que há uma tendência na Instituição, pela busca de profissionais mais jovens. Neste sentido, para Ramos *et al.* (2008), diversos estudos ressaltam que cada vez mais, pessoas idosas precisam ou querem se manter no mercado de trabalho, desejo ou necessidade que parece muito distante, pois nesta fase, a sociedade espera que se encaminhem para o afastamento laboral.

Quanto à escolaridade apresentou percentuais com diferenças significativas para colaboradores com Ensino Médio completo, com 38 respondentes, resultando em 46,9%. Para colaboradores que cursaram o Fundamental Completo são 13,6%, para Fundamental Incompleto são 14,8%, para o Ensino Médio incompleto são 4,9%, para Superior Completo são 11,2%, Superior Incompleto são 1,2% e colaboradores com Pós Graduação com 7,4%. O Gráfico 2, com resultados sobre os níveis de instrução na Instituição.

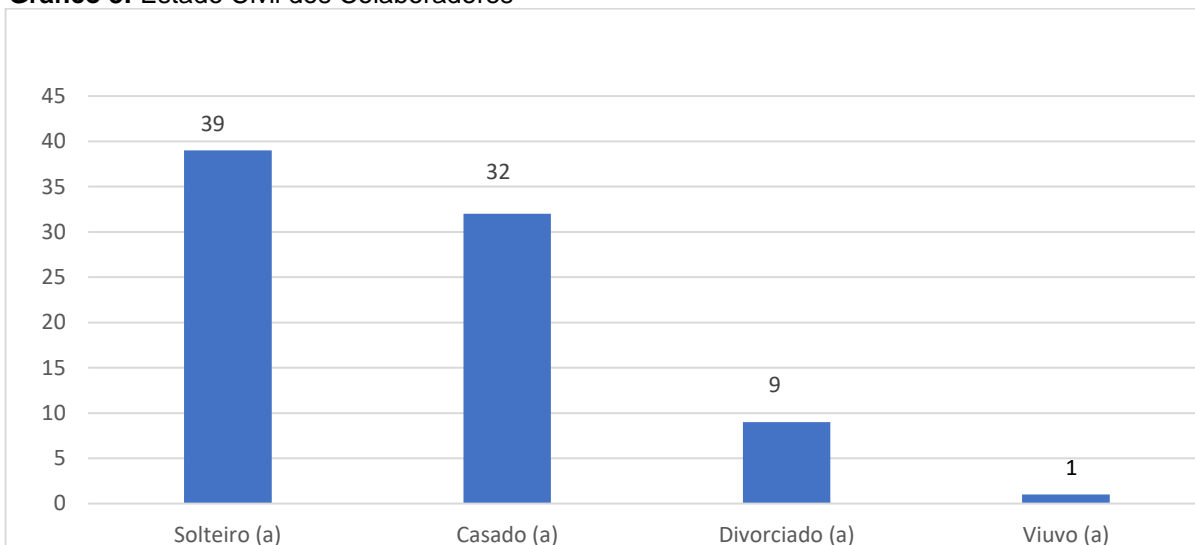
**Gráfico 2:** Escolaridade dos Colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A escolaridade apresenta desafios para a instituição. Percebeu-se que os profissionais dos serviços de apoio, sendo relacionados à higienização, lavanderia, cozinha, manutenção e quintal, quase em sua totalidade, apresentam o Ensino Médio completo, não buscando a atualização.

Para situação civil, pode observar que 48,1% dos colaboradores são solteiros, conforme Gráfico 3.

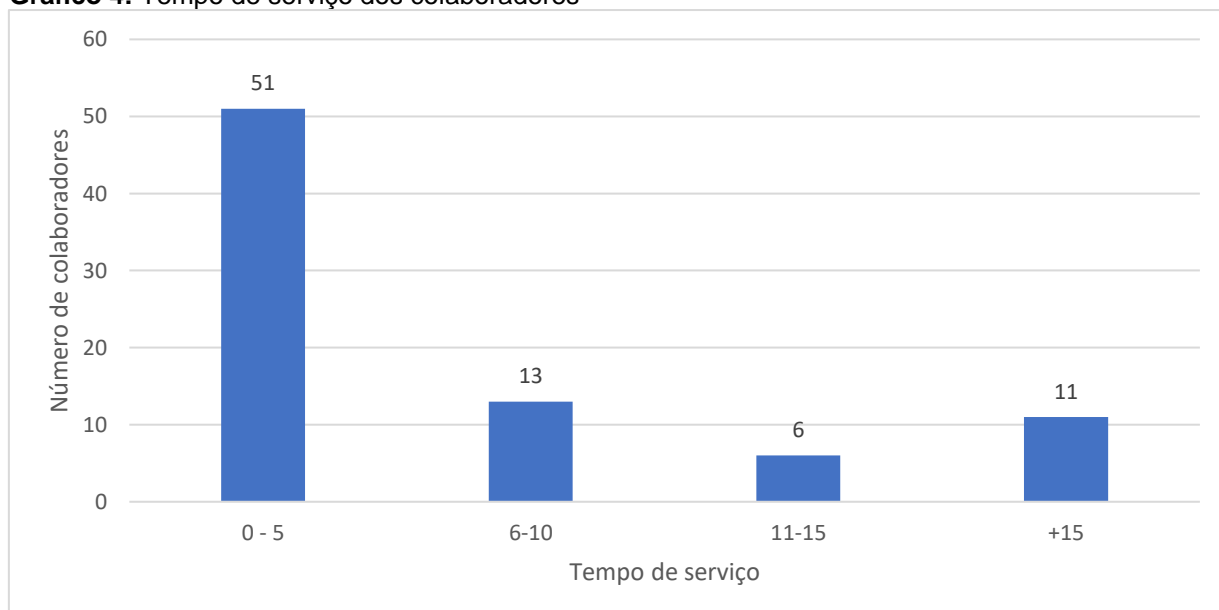
**Gráfico 3:** Estado Civil dos Colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Quanto ao tempo de permanência na Instituição, há predominância de 63% de colaboradores entre 0 a 5 anos de serviço, com 51 funcionários. Como mostra-se a seguir no Gráfico 4, o tempo de serviço.

**Gráfico 4:** Tempo de serviço dos colaboradores



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

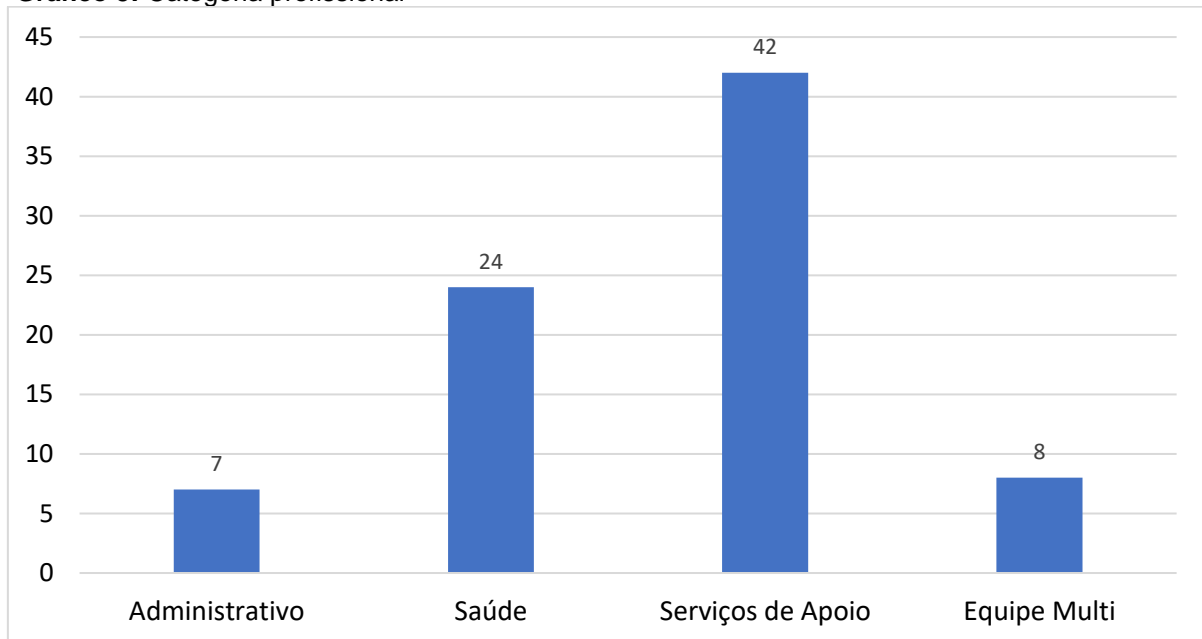


Em relação ao número de colaboradores que trabalham em outro serviço, 75 colaboradores trabalham unicamente na Instituição, sendo apenas 6 que tem outro trabalho.

Para a categoria profissional, pode-se encontrar 42 colaboradores alocados nos serviços de apoio que envolve setores de nutrição, higienização, lavanderia, serviço de jardinagem e manutenção, totalizando 51,9%. Em relação ao cuidado de saúde, são 24 profissionais cuidadores e técnicos em enfermagem.

A equipe multiprofissional é constituída por 8 colaboradores, sendo enfermeiras, assistente social, nutricionistas, fisioterapeuta e terapeuta ocupacional, seguido por 7 colaboradores da área administrativa, que envolve a recepção, financeiro e departamento pessoal. Como demonstra-se no Gráfico 5.

**Gráfico 5:** Categoria profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

#### 4.2.4 Análise do Resultado do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional na Percepção dos Colaboradores

Os resultados foram encontrados a partir da aplicação do Instrumento Brasileiro de Avaliação da cultura organizacional (IBACO) em sua forma reduzida, que utiliza apenas os fatores que apresentaram as maiores cargas fatoriais da versão original,

mas mantendo as qualidades psicométricas. Dos fatores que compõe a versão original do IBACO, foi retirado o fator de valores associado à rigidez na estrutura hierárquica do poder, por ele não ter apresentado boa consistência interna para a nova versão (SIQUEIRA, 2008).

Após descrever os dados demográficos dos colaboradores que trabalham na Instituição de Longa Permanência para idosos, realizou-se a análise dos fatores de avaliação da cultura organizacional por meio do Instrumento Brasileira para avaliação da cultura organizacional (IBACO).

Primeiramente, realizou-se o teste de confiabilidade dos dados utilizando a técnica do Alpha de Cronbach, conforme Tabela 8. Os dados fornecidos pelos colaboradores foram considerados confiáveis, pois os valores foram acima de 0,70, ou seja, oscilaram de 0,73 e 0,81. Os resultados obtidos são compatíveis com aqueles encontrados no estudo original de Ferreira *et al.* (2002).

**Tabela 8:** Alpha de Cronbach

Fatores do IBACO	Alpha de Cronbach de Ferreira <i>et al.</i> (2002)	Alpha de Cronbach (Amostra da Pesquisa)
Profissionalismo Cooperativo	0,87	0,74
Profissionalismo Competitivo	0,76	0,77
Satisfação e Bem-estar dos empregados	0,88	0,79
Integração Externa	0,85	0,76
Recompensa e Treinamento	0,80	0,81
Promoção do Relacionamento Interpessoal	0,71	0,73

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Após a análise pelo Alpha de Cronbach, realizou-se o teste de normalidade, conforme Tabela 9. Para esta pesquisa, desenvolveu as seguintes hipóteses para o teste de normalidade:

H0: os dados não seguem uma distribuição normal

H1: os dados seguem uma distribuição normal

Para esta pesquisa, utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, pois a amostra é maior que 50. Ao analisar-se a Tabela 9, verificou-se que todas as variáveis apresentaram um nível de significância menor que 0,005 ( $p < 0,005$ ). Deste modo, rejeita a hipótese nula (H0) e pode-se afirmar que os dados fornecidos pelos respondentes seguem uma distribuição normal.

Tabela 9: Teste de Normalidade

Fatores de Avaliação da Cultura Organizacional		Kolmogorov-Smirnov		
		Estatística	df	Sig.
VALORES	<b>Profissionalismo Cooperativo</b>			
	14. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista?	,254	81	,000
	17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas?	,219	81	,000
	19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude?	,143	81	,000
	21. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor?	,298	81	,000
	22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos?	,367	81	,000
	<b>Profissionalismo Competitivo</b>			
	23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar?	,477	81	,000
	24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais?	,265	81	,000
	25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa?	,221	81	,000
	29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, por que o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro?	,421	81	,000
	30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados?	,470	81	,000
	<b>Satisfação e Bem-Estar dos Empregados</b>			
	3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa?	,446	81	,000
	6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados?	,195	81	,000
	10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade?	,202	81	,000
	12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos?	,188	81	,000
	18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados?	,287	81	,000
PRÁTICAS	<b>Integração Externa</b>			
	2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	,461	81	,000
	4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes?	,367	81	,000
	7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente?	,380	81	,000
	8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes?	,422	81	,000
	15. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado?	,239	81	,000
	<b>Recompensa e Treinamento</b>			
	5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados?	,447	81	,000
	11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais?	,000	81	,000
	16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados?	,309	81	,000
	26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade?	,316	81	,000
	28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas?	,245	81	,000
	<b>Promoção do Relacionamento Interpessoal</b>			
	1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores?	,263	81	,000
	9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados?	,530	81	,000
	13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados?	,395	81	,000
	20. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis?	,212	81	,000
	27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família?	,216	81	,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Após o teste de normalidade, calculou-se a média, desvio-padrão e moda dos fatores de cultura organizacional. A Tabela 10 traz os valores do fator profissionalismo Cooperativo. Ao analisar a moda, verificou-se que as variáveis apresentaram valores de 5 (aplica-se totalmente) e 3 (aplica-se razoavelmente) como maior frequência.

**Tabela 10:** Estatística Descritiva do Fator Profissionalismo Cooperativo

Profissionalismo Cooperativo	Média	Desvio-Padrão	Moda
14. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista?	3,926	1,292	5
17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas?	3,790	1,301	5
19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude?	3,173	1,376	3
21. A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor?	4,148	1,108	5
22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos?	2,926	0,628	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A dimensão profissionalismo cooperativo é preconizado por Siqueira (2008), pela valorização dos membros de uma Instituição quando cumprem com eficácia as metas da empresa, demonstrando colaboração, dedicação, habilidade, profissionalismo e competência. De maneira geral na Instituição de Longa Permanência em estudo, ao analisar o desvio-padrão, constatou-se que as respostas apresentaram um grau de dispersão baixo a moderado.

Os resultados demonstram que os colaboradores percebem que a cooperação pode ser uma oportunidade de crescimento para todos e a integração dos membros em uma empresa, pode contribuir para o bom resultado, alcance de metas e um ambiente organizacional favorável a colaboração.

A variável valoração da empresa para a superação de dificuldades, é apontada como a maior média de 4,148, demonstrando que a capacidade para alcançar os objetivos, mesmo diante de limitações é reconhecida pela empresa.

Neste sentido, Cardoso (2017), afirma que a colaboração nas equipes para atingir as metas é considerado como potencial dinamizador da performance empresarial. A existência de grupos que interagem no sentido de melhorar constantemente a organização, tem permitido que as organizações possam derrubar barreiras estruturais, de relação, de comunicação e outros.

No entanto para a variável: empregados que demonstram dedicação e colaboração são seguidos? Observou-se que foi a menor média, com 2,926. Na

Instituição, observou-se que se aplica razoavelmente esta variável, denotando que ainda os membros estão buscando modelos a serem seguidos.

Huang *et al.* (2012) afirma que o papel do líder é importante para estimular ações colaborativas, inspirando-os a superar limites e a concentrar-se na ajuda do seu grupo e nos seus membros, é ele que exerce a influência da aplicação dos princípios da cultura dentro da empresa e como os objetivos podem ser alcançados. A seguir, resultado e análise da dimensão profissionalismo competitivo na Tabela 11.

**Tabela 11:** Estatística Descritiva do Fator Profissionalismo Competitivo

Profissionalismo Competitivo	Média	Desvio-Padrão	Moda
23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar?	1,346	0,710	1
24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais?	3,840	1,318	5
25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa?	3,753	1,328	5
29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, por que o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro?	1,654	1,216	1
30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados?	1,654	1,305	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Na Tabela 11 verificou o fator profissionalismo competitivo com análise do desvio-padrão das respostas apresentou dispersão baixa a moderada. Para Siqueira (2008), a dimensão profissionalismo competitivo, é descrita como valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda, que isso implique na necessidade de sobrepor algum colega.

Para os colaboradores da Instituição, pode-se observar que as médias de 1,654 para ambas as variáveis: valoração da competição, mesmo de forma não sadia e competição vista como indispensável, são baixas, ressaltando que não é uma dimensão expressiva e aplicável na Instituição. Para Schein (2017), um grupo é coeso quando estabelece um sistema de comunicação e linguagem que permite interpretar o que ocorre, mesmo em meio a desafios. Os conflitos, rivalidades, competição são presentes e estes, referem-se à condição humana. O grupo deve chegar ao consenso de suas fronteiras, desenvolvendo regras de relacionamentos, comunicação, questões internas, pressões externas, respostas e eventos críticos. Para o autor, não

é um processo automático, é complexo e multifacetado, mas as empresas e grupos podem evoluir.

Para a dimensão profissionalismo competitivo, as variáveis: benefícios para bons colaboradores tem a média mais baixa de 1,346, demonstrando que a Instituição não possui programa de recompensa para os trabalhadores comprometidos.

Schein (2017) chama de sistemas de recompensas e punições pelo desempenho do funcionário em uma empresa e dá importância ao seu estudo, pois revelam com certa rapidez algumas regras e suposições básicas de uma cultura organizacional. Novamente o papel do líder nestes sistemas, recebem como fonte original de ideias e modelos comportamentais para serem testados e assim transmitirem a confiança e motivação que necessitam.

Para a variável criatividade, que recebeu a média de 3,840, revela que os colaboradores têm a percepção que é essencial para ocupação de cargos gerenciais. Neste sentido, Brillo e Boonstra (2019), ressaltam que estruturas muito rígidas e propensa a conflitos, costumam desmotivar. A cultura organizacional mais fechada e menos flexível, impedem a criatividade e o bom desempenho das pessoas.

O papel da liderança é essencial para estimular valores de cooperação e entusiasmo, tais como: desenvolver uma cultura empresarial mais aberta com clima favorável que estimule novas ideias, ouvir novos pontos de vista, incentivando e manifestando confiança. Empresas inovadoras, não desenvolvem cultura de uniformidade, preferem cultivar as diferentes e diversidades como fonte enriquecedora. Apreciam e reconhecem diferentes competências para celebrar juntos os bons resultados (BRILLO; BOONSTRA, 2019).

Para o atendimento personalizado com idosos, Lima (2020) refere-se como imprescindível a criatividade na arte de cuidar com cuidado, no desenvolvimento de práticas que levem em consideração a leveza e o respeito. Abaixo segue a apresentação dos resultados e análise da dimensão satisfação e bem estar dos empregados, apontados na Tabela 12.

A dimensão satisfação e bem estar dos empregados refere-se a à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso (SIQUEIRA, 2008).

De acordo com o estudo, as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituindo uma preocupação para a empresa, recebeu a maior média com 4,395, considerando que se aplica bastante, todavia, apresentou um grau de

dispersão elevado (desvio-padrão igual a 5,834), significando que a resposta dos colaboradores apresentou alta variabilidade.

**Tabela 12:** Estatística Descritiva do Fator Satisfação e Bem-Estar dos Empregados

Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	Média	Desvio-Padrão	Moda
3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa?	4,395	5,834	5
6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados?	2,642	1,520	1
10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade?	3,197	1,528	5
12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos?	2,975	1,549	5
18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados?	3,839	1,418	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Siqueira (2008, p. 101), revela que a confiança entre empregado e empregador é a plataforma que auxiliam na estruturação e funcionamento de um sistema. Desse modo, considerar como se estrutura a confiança, passou a ser essencial, “visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação”, principalmente quando se trata da organização de trabalho.

No entanto para investimento profissional na Instituição de Longa Permanência para idosos, recebeu a menor média da percepção dos colaboradores com 2,642 e a moda 1, evidenciando baixo investimento no crescimento profissional dos colaboradores da instituição de longa permanência conforme apresentado na Tabela 12.

Schein (2017), comenta que para o desenvolvimento da cultura da aprendizagem, os membros de uma corporação devem assumir que o conhecimento, é algo em que vale a pena investir.

Para o atendimento de idosos de maneira especial, Miranda *et al.* (2016), afirmam que é necessário estabelecer mecanismos que fortaleçam o modelo de atenção ao cuidado integral, inclusive o investindo na força de trabalho e na capacitação dos profissionais para que tenham as competências necessárias para o atendimento de excelência.

O cuidado envolve preparo e conhecimento, realizado de forma individual e integrada, atendendo as expectativas dos idosos e familiares. Abaixo, segue os respectivos resultados e análise da dimensão Prática: integração externa, evidenciados na Tabela 13.

**Tabela 13:** Estatística Descritiva do Fator Integração Externa

Integração Externa	Média	Desvio- Padrão	Moda
2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	4,642	0,811	5
4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes?	4,358	0,962	5
7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente?	4,457	0,962	5
8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes?	4,556	0,880	5
15. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado?	3,963	1,198	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para Siqueira (2008), esta dimensão está associada a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo.

Importante ressaltar que todas as dimensões possuem a média entre 3,963 a 4,642 considerados níveis elevados de percepção para os colaboradores do serviço de longa permanência para idosos, entretanto com a média mais baixa (3,963), as inovações às vezes são introduzidas para atender às necessidades do mercado e carece de atenção conforme percepção dos colaboradores.

Nota-se que a preocupação com o cuidado do idoso e a satisfação de seus familiares, é extremamente relevante para Instituição. Constatou-se que a moda de todas as variáveis do fator integração externa obteve uma moda de 5 (aplica-se totalmente) como maior frequência e baixo grau de dispersão entre as respostas, como observou-se na Tabela 13.

Hoje, busca-se serviços adequados e humanizados, em que os idosos tenham uma infraestrutura satisfatória, uma equipe de atendimento preparada e humanizada, com agenda para as atividades culturais e outros encaminhamentos essenciais, com destaque a inovação. A expectativa, é de cuidados que intensifiquem o bem estar, a socialização e a presença de familiares.

Para Mizan (2018), os serviços de Longa Permanência devem ser locais de acolhimento e cuidado profissional, verdadeiros locais de vida. Novos padrões de cuidados vão surgindo, uma vez que as formas antigas não atendem mais.

Neste sentido, para os cuidados com idosos, é importante o favorecimento de um ambiente de cooperação, contando com pessoas motivadas e que exercem suas atividades de maneira diferenciada. Na sequência, verifica-se os resultados e análise para dimensão Prática: recompensa e treinamento na Tabela 14.



**Tabela 14:** Estatística Descritiva do Fator Recompensa e Treinamento

Recompensa e Treinamento	Média	Desvio-Padrão	Moda
5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados?	1,481	0,950	1
11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais?	1,000	0,000	1
16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados?	3,148	0,726	3
26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade?	3,951	1,331	5
28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas?	2,790	1,641	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A dimensão é relacionada as práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa (SIQUEIRA, 2008). Pode-se perceber que as menores médias para a percepção dos colaboradores englobam as variáveis: premiação para colaboradores que demonstram desempenho e premiação para colaboradores que possuem ideias inovadoras. A Instituição de Longa Permanência não possui programas e projetos contínuos para benefícios de seus funcionários.

Para Siqueira (2008), a insatisfação e a intenção de rotatividade nas empresas, podem estar relacionados especificamente a falta de sistemas de recompensa, apoio da chefia e da organização, pressão e controle. A ausência de formas de premiar a qualidade e a produtividade do trabalhador e a vinculação entre salário recebido e esforço despendido constituem a principal fonte geradora da intenção de rotatividade.

Na Tabela 14, observou-se que a premiação para os colaboradores quando apresentam um desempenho não se aplicou na instituição analisada (média e modo nos valores de 1), sendo unânime a percepção dos colaboradores da instituição (desvio padrão zero). Já, as inovações costumam ser bastante introduzidas por meio de programas de qualidade na organização (valor médio de 3,951 e moda 5).

Todavia, os empregados que apresentam ideias inovadoras não costumam ser premiados (valor médio de 1,481), evidenciando um fator desmotivador aos colaboradores, carecendo de encaminhamentos.

No entanto para Schein (2017), o que torna possível o convívio confortável entre as pessoas e seu comprometimento na principal tarefa é um alto grau de consenso entre todas as partes e a administração de questões internas, adaptação externas e suposições claras de recompensa e punições. Para o autor, a liderança

acontece, como fonte original de ideias e modelos que contribuam para o aparecimento de soluções que estimulem a interação dos membros.

Para os cuidados com idosos, Mizan (2018), enfatiza que para oferecer serviços de excelência de atendimento, necessita-se também de profissionais especializados e motivados. O cuidado se tornou uma profissão, tornando-se elemento essencial para saúde do idoso. É ele que garante a oportunidade do convívio, da preservação de vínculos, o auxílio nos cuidados do dia a dia, integrando o idoso com sua realidade e com o mundo.

Na próxima análise, na Tabela 15, apresenta-se a dimensão Prática: Promoção e relacionamento interpessoal.

**Tabela 15:** Estatística Descritiva do Fator Promoção do Relacionamento Interpessoal

Promoção do Relacionamento Interpessoal	Média	Desvio-Padrão	Moda
1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores?	3,790	1,403	5
9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados?	1,099	0,300	1
13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados?	3,300	0,721	3
20. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis?	3,593	1,403	5
27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família?	3,543	1,432	5

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para Siqueira (2008), esta dimensão se refere a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. A cultura organizacional não é somente um instrumento de gerenciamento do comportamento das pessoas, mas um caminho para cooperação humana, relações mútuas e participação coletiva.

Para a análise deste fator, notou-se que os chefes imediatos nunca são vistos como pais para os colaboradores (valor médio de 1,099 e moda 1). Para Schein (2017), o líder pode ser considerado cada vez mais “uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações”, pois são eles que exercem através de seu carisma, esta misteriosa capacidade de atrair e comunicar suposições e valores corporativos na aplicação bem sucedida dos princípios da cultura para atingir metas organizacionais, na dinâmica de mudanças.

No entanto, ainda para o autor, a mudança cultural, possui um processo transformador, que envolve todos em um único processo de desaprender e reaprender, lidando não apenas com teorias de melhorias, mas com reais processos

de avaliação cultural, influenciadas principalmente pelo auto entendimento e aprendizagem pessoal.

Todos são responsáveis para alcançar a maturidade profissional, acreditando que o sucesso do trabalho, possa estar vinculado também a cooperação, a felicidade, o engajamento, a aprendizagem e a motivação.

No entanto, os colaboradores da instituição de longa permanência para idosos possuem liberdade de acesso aos diretores (média de 3,790 e moda de 5). Pode-se dizer que há um bom relacionamento interpessoal entre colaborador e gestor. Ao analisar o desvio-padrão, constatou-se que as respostas apresentaram um grau de dispersão baixo a moderado.

Brillo e Boonstra (2019) comentam que é necessário o diálogo contínuo com as partes coletivas envolvidas, que geralmente é realizado por gestores e funcionários que acreditem que o trabalho possa ser realizado de maneira participativa e que se sintam estimulados a sempre inovar e se renovar profissionalmente. Os autores, ainda comentam que o sucesso, talvez possa estar relacionado a forma espontânea como os líderes conduzem os encaminhamentos e não a função hierárquica que ocupam.

Estruturas muito rígidas e propensa a conflitos, costumam desmotivar. A cultura organizacional mais fechada e menos flexível, impedem a criatividade e o bom desempenho das pessoas. O papel da liderança é essencial para estimular valores de cooperação e entusiasmo, tais como: desenvolver uma cultura empresarial mais aberta com clima favorável que estimule novas ideias, ouvir novos pontos de vista, incentivando e manifestando confiança. Empresas inovadoras, não desenvolvem cultura de uniformidade, preferem cultivar as diferentes e diversidades como fonte enriquecedora. Apreciam e reconhecem diferentes competências para celebrar juntos os bons resultados (BRILLO; BOONSTRA, 2019).

Para Schein (2017), a cultura de uma organização é um processo de aprendizagem compartilhada e acumulada de um grupo, constituído por elementos comportamentais dos membros. Afirma que a cultura organizacional é abstrata, dinâmica, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação das pessoas, embora as forças que são criadas sejam poderosas.

Neste sentido, seria necessário entender a intensidade destas operações, assumir uma visão cultural, aprendendo a enxergar as situações com lentes culturais, “tornar-se um competente em análise cultural, ou melhor, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que operam nos grupos, organizações e ocupações”.

Assim, o aprendizado é concretizado e as coisas passam a fazer sentido, deixando de ser misteriosas e frustrantes (SCHEIN, 2017, p. 6).

Em suma, observa-se na Tabela 16, que os respondentes apontam como valores relativamente aplicáveis à organização a existência de profissionalismo cooperativo (valor médio de 3,593) e de satisfação e bem-estar dos empregados (valor médio de 3,410). O valor relacionado ao profissionalismo competitivo foi razoavelmente adotado (valor médio de 2,449) na cultura da instituição de longa permanência para idosos, sob a percepção dos colaboradores.

**Tabela 16:** Estatística Descritiva dos Fatores de Cultura Organizacional

Fatores de Cultura Organizacional		Média	Desvio-Padrão
VALORES	Profissionalismo Cooperativo	3,593	0,760
	Profissionalismo Competitivo	2,449	0,682
	Satisfação e Bem-estar dos Empregados	3,410	1,672
PRÁTICA	Integração Externa	4,395	0,694
	Recompensa e Treinamento	2,474	0,634
	Promoção do Relacionamento Interpessoal	3,047	0,636

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em relação às práticas organizacionais, os colaboradores consideraram a integração externa (valor médio de 4,395) bastante adotada na instituição e a promoção do relacionamento interpessoal (valor médio de 3,047) foi razoavelmente adotada. Já, a recompensa e treinamento apresentou o menor valor médio (2,474) dos fatores de cultura organizacional, significando que a instituição adota menos esta prática organizacional.

Depois da análise descritiva dos fatores de cultura organizacional, realizou-se a análise da correlação de Pearson, conforme apresentado na Tabela 17. Optou-se por esta técnica, pois, conforme visto anteriormente e após aplicar o teste de Kolmogorov-Smirnov, os dados fornecidos pelos colaboradores apresentaram distribuição normal, visto que o nível de significância foi menor que 0,005.

**Tabela 17:** Correlação entre os Fatores de Cultura Organizacional

VARIÁVEIS	Integração Externa	Recompensa e Treinamento	Promoção do Relacionamento Interpessoal
Profissionalismo Cooperativo	0,403	0,538	0,697
Profissionalismo Competitivo	0,213	0,452	0,170
Satisfação e Bem-estar dos Empregados	0,112	0,515	0,444

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

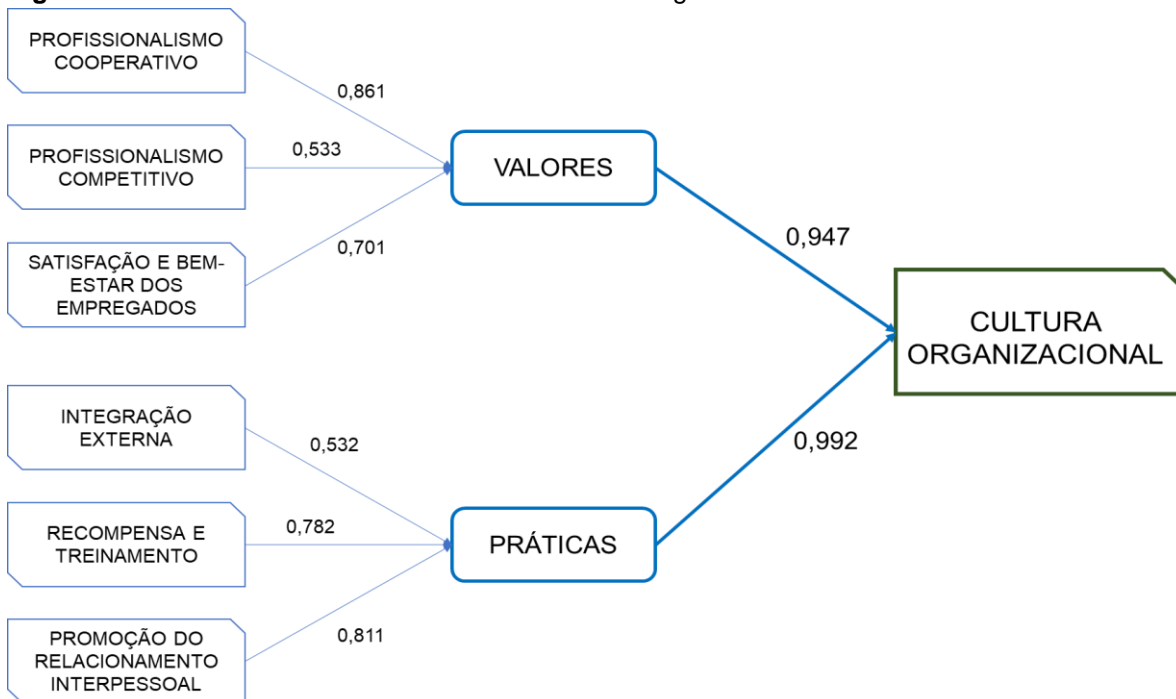
Observa-se na Tabela 17, que o cruzamento entre profissionalismo cooperativo e promoção do relacionamento interpessoal apresentou o maior  $r^2$  significando correlação positiva e moderada. Pode-se afirmar que quanto maior for o profissionalismo cooperativo na instituição, maior será a relação interpessoal entre os colaboradores.

No mesmo sentido, os fatores profissionalismo cooperativo e recompensa e treinamento apresentaram correlações positivas e moderadas, ou seja, a recompensa e treinamento podem ser influenciados pelo profissionalismo cooperativo dos colaboradores.

Já o cruzamento entre os fatores satisfação e bem-estar dos empregados e integração externa e profissionalismo competitivo e promoção do relacionamento apresentaram correlação positivas, porém muito baixa, evidenciando pouca relação entre elas.

Complementando a correlação de Pearson, realizou-se o teste  $f^2$  de Cohen para mensurar o tamanho do efeito correlacional entre os fatores, conforme Figura 10. Observa-se que o profissionalismo cooperativo contribui para a formação do constructo valores organizacionais em 86,1%, seguido de satisfação e bem-estar dos empregados, com influência de 70,1% e profissionalismo competitivo com 53,3%.

**Figura 10:** Teste  $f^2$  de Cohen dos Fatores de Cultura Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Em relação as práticas organizacionais, verificou-se que a promoção do relacionamento interpessoal apresenta um efeito de 81,1% nas práticas da instituição de longa permanência para idosos, seguida de 78,2% da recompensa e treinamento e 53,2% da integração externa.

Por último, pode-se afirmar com base na percepção dos colaboradores que a cultura organizacional da instituição de longa permanência para idosos é influenciada em 99,2% pelas práticas organizacionais ( $f^2$  igual a 0,992) e 94,7% dos valores organizacionais ( $f^2$  igual a 0,947), ou seja, os colaboradores reconhecem a importância dos valores e práticas organizacionais na instituição analisada.

A seguir se apresenta a análise dos resultados da entrevista com gestor corporativo.

#### 4.2.5 Análise do Resultado da Entrevista com Gestor Corporativo

Neste estudo, optou-se por analisar a cultura organizacional em uma Instituição voltado para o atendimento do segmento idoso. Para as questões da entrevista com o gestor corporativo, foi utilizado o Instrumento Brasileiro de análise da cultura organizacional, embasado na apreensão dos valores e práticas da cultura organizacional pelos colaboradores.

A prática é influenciada também pelos valores, como comenta Siqueira (2008, p. 130), “é possível observar que os valores e práticas organizacionais constituem os elementos culturais mais frequentemente citados, quando se considera a cultura da organização”.

Assim, o Instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional (IBACO) em sua forma reduzida e contendo 30 perguntas, representando um esforço de construção de um instrumento originalmente nacional destinado a avaliar a cultura organizacional a partir das dimensões Valores e Práticas dos colaboradores.

Conforme Siqueira (2008), a análise dos dados refere-se a três valores organizacionais: profissionalismo cooperativo, competitivo individualista e bem-estar/satisfação dos colaboradores e três práticas organizacionais: integração externa, recompensa/treinamento e promoção de relacionamento interpessoal.

Acredita-se que o papel da liderança na construção e evolução de uma cultura organizacional amadurecida torna-se elemento essencial para o alcance dos resultados na prestação de serviços humanizados, como é o caso de uma Instituição de Longa permanência para idosos. A capacidade de perceber desafios e riquezas constitui atributo importante de um líder, aliado a percepção de que as situações sociais e organizacionais, forças advindas da cultura, podem ser poderosas e concretas (SHEIN, 2017).

Numa Instituição de cuidados para idosos, alcançar a excelência da qualidade integral do atendimento, requer equipes comprometidas, com investimento em cuidados e políticas públicas eficazes. Infelizmente no Brasil, conforme Lacerda (2020), os gestores institucionais para este serviço não possuem ferramentas validadas para avaliação da qualidade do atendimento prestado. Porém, nos países como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Coréia do Sul e outros, possuem ferramentas avaliativas voltadas para indicadores estruturais, econômicos e de cuidados especializados.

Ainda para Lacerda (2020), nota-se também a escassez de referências bibliográficas e pesquisas sobre a construção de ferramentas gerenciais e de cuidados de excelência para avaliação do serviço de Longa Permanência para Idosos. Há inúmeros estudos nacionais voltados para qualidade de atendimento da enfermagem, referindo-se especificamente aos cuidados do idosos, porém, não abrangem estudos essencialmente para Gestão Institucional.

Para os dados demográficos referentes ao gestor corporativo, ressalta-se que se trata de uma mulher, com idade de 36 anos, solteira, formada em Ciência da Computação e engenharia da computação com MBA em Gestão Empresarial e está na Instituição há 2 anos.

Foram distribuídos nos Quadros 5, 6, 7, 8, 9 e 10, as categorias relacionadas às dimensões valores e dimensões práticas, seguidos das subcategorias com a conceituação das dimensões conforme Siqueira (2008), e com os elementos centrais da fala do Gestor Institucional e análise de conteúdo dos resultados.

O valor organizacional Profissionalismo Cooperativo, é entendido por Siqueira (2008) como um valor relacionado a desempenhar as atividades que são estabelecidas com eficácia e competência, corroborando espírito de colaboração, dedicação, habilidade, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para ao alcance das metas de modo colaborativo.

**Quadro 5:** Dimensão Valor – Profissionalismo cooperativo.

<b>Categoria 1</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos centrais da fala do Gestor</b>
<b>Dimensão Valores: Profissionalismo cooperativo</b> (referente às perguntas do questionário IBACO 14, 17, 19, 21 e 22).	- Preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço.	“Reconhecemos os colaboradores que têm a preocupação com o bem estar dos idosos e são comprometidos”.
	- Valorização do Esforço e a dedicação ao trabalho.	“Privilegia-se e se reconhece-se os colaboradores que são esforçados e dedicados”.
	- Valorização do Profissionalismo dos empregados.	“...na Instituição revela-se o comprometimento do colaborador e a garantia com a qualidade do atendimento aos idosos”.
	- Superação das dificuldades considerado como valor.	“Acredito que os conflitos, as crises e o esforço para vencê-los, nos tornam mais fortes e experientes.
	- Dedicção e colaboração como modelos a serem seguidos.	“Os colaboradores que são dedicados, destacam-se dos demais, mas nem sempre são seguidos. Há uma certa competição interna”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

De acordo com a entrevista, percebeu-se que o gestor foi objetivo nas respostas. No entanto, notou-se que há o reconhecimento organizacional para colaboradores comprometidos, porém, não citou nenhum encaminhamento concreto.

Schein (2017) ressalta que seja necessário repensar os modelos conceituais e o funcionamento da cultura organizacional, pois envolve diversas facetas individuais, grupais e corporativas tornando um universo infinito e vasto. É necessário assumir uma perspectiva cultural, aprender a ver o mundo por lentes culturais para decifrar as forças culturais que operam nas relações.

Quanto à superação dos conflitos, é enxergada pelo gestor como um grande valor, que pode fortalecer a Instituição. Neste sentido, Schein (2017) acredita que a organização deve se tornar mais flexível para responder ao ambiente de negócio que cresce de maneira desafiadora e dinâmica. O autor ainda descreve que não há avaliação absoluta para culturas específicas, o que há são fenômenos que estão abaixo da superfície e que são por vezes invisíveis, porém, suas consequências comportamentais são muito concretas.

Para a entrevistada, colaboradores que demonstram dedicação não são sempre seguidos, gerando uma certa competição interna. Para Schein (2017, p. 10), o conceito de cultura pode explicar alguns fenômenos e como normalizá-los. O talento único do líder “é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura” e o que distingue liderança de gestão e administração é que o líder, cria e muda as culturas,



ambas estão conceitualmente entrelaçadas, sendo um processo contínuo de aprendizagem de grupo (SCHEIN, 2017).

Pode-se perceber que para o gestor institucional, as dimensões do Instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional são extremamente importantes. Relata que a partir do questionário pode perceber que inúmeros encaminhamentos devem ser realizados na busca de maior envolvimento e satisfação dos colaboradores e por consequência, a Instituição alcançará maior qualidade nos serviços prestados para os idosos.

A seguir análise da categoria dimensão valores: profissionalismo competitivo (Quadro 6). De acordo com Siqueira (2008), o profissionalismo competitivo é definido como um valor que prioriza a individualidade na execução de tarefas. As competências e desempenho dos empregados na execução das atividades têm como objetivo o resultado acima de tudo, mesmo que isso implique na necessidade de ferir outro empregado que almeje os mesmos resultados.

**Quadro 6:** Dimensão Valor – Profissionalismo competitivo.

<b>Categoria 2</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos centrais da fala</b>
<b>Dimensão Valores: Profissionalismo competitivo</b> (referente às perguntas do questionário IBACO 23, 24, 25, 29 e 30).	- Premiação para colaboradores bons.	“Nas decisões importantes dentro do RH, como promoções e outros, são levadas em consideração se são bons colaboradores, mas não temos programas de benefícios para bons colaboradores”.
	- Criatividade como requisito básico para cargos gerenciais.	“Sim, a criatividade é um requisito importante e valorizado na Instituição”.
	- Crescimento profissional como garantia de permanência do colaborador.	“Não garante a permanência, mas é indispensável. Nota-se, no entanto, que poucos colaboradores se motivam a crescer profissionalmente. Temos diversas parcerias com Universidades, Faculdades e cursos técnicos com percentual de desconto interessante, mas poucos acessam estes recursos. Há uma certa acomodação”.
	- Valorização da competição como importante para obtenção de produtividade e lucro.	“A competição de forma não sadia, não é valorizada. Reconhecemos que a produtividade e o lucro são importantes, juntamente com a qualidade do atendimento e o bem estar dos colaboradores”.
	- Importância da competição para obtenção de resultados.	“A competição sadia é importante para incentivar o crescimento profissional, mas não é vista como indispensável para bons resultados”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

De maneira geral, pode-se observar que a Instituição reconhece os bons colaboradores, mas não oferece nenhum tipo de premiação. Estimula a competitividade sadia, mas não é vista como indispensável.

Para Schein (2017, p. 168), em qualquer núcleo de cultura, há formas apropriadas de pessoas se relacionarem entre si, “para tornar o grupo mais seguro, confortável e produtivo”. Cada organização deve desenvolver soluções para que as pessoas se livrem de antigos comportamentos defensivos. O poder e a influência deveriam encorajar para abertura e comprometimento com a verdade e no desenvolvimento de um ambiente seguro para todos.

Para permanência do colaborador na Instituição, nota-se que o crescimento profissional não é indispensável, porém, importante. Outros componentes são também valorizados, como a capacidade de diálogo, de criatividade, de inovação, entre outros.

Neste sentido, concorda-se com Freitas (2007, p. 72), ao afirmar que uma mentalidade intercultural pressupõe uma abertura para acatar o novo, o diferente, o outro; ou seja, a diversidade do mundo pode ser apreendida”.

Para a Instituição em estudo, pode-se notar que a competência e o comprometimento são verificados por meio do crescimento pessoal, aliado a diversas atribuições como espírito de colaboração, cooperação, valorização da pessoa do idoso e outros. Para o gestor, novos encaminhamentos são necessários, bem como, a abertura para novo.

Para Brillo e Boonstra (2019), acredita-se que este processo, geralmente é realizado por gestores e funcionários que acreditem que o trabalho possa ser realizado de maneira participativa e que se sintam estimulados a sempre inovar e se renovar profissionalmente.

O papel da liderança é essencial para estimular valores de cooperação e entusiasmo, tais como: desenvolver uma cultura empresarial mais aberta com clima favorável que estimule novas ideias, ouvir novos pontos de vista, incentivando e manifestando confiança. Empresas inovadoras, não desenvolvem cultura de uniformidade, preferem cultivar as diferentes e diversidades como fonte enriquecedora. Apreciam e reconhecem diferentes competências para celebrar juntos os bons resultados (BRILLO; BOONSTRA, 2019).

Abaixo apresenta-se a categoria 3, no Quadro 7, com resultados e análise da entrevista com o gestor.

**Quadro 7:** Dimensão Valores – Satisfação e bem estar dos empregados.

<b>Categoria 3</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos centrais da fala</b>
<b>Dimensão Valores: Satisfação e bem-estar dos empregados</b> (referente às perguntas do questionário IBACO: 3, 6, 10, 12 e 18).	- Preocupação da empresa com as necessidades e o bem estar dos colaboradores.	“Sim, aliada à satisfação dos idosos e seus familiares, está a preocupação com o bem estar dos colaboradores. Procuramos manter um ambiente respeitoso e compreensivo em relação as suas necessidades”.
	- Investimento no crescimento profissional.	“Possuímos inúmeros treinamentos internos de capacitação e parcerias com percentual de descontos em universidades, faculdades e cursos técnicos, como foi comentado”.
	- Desenvolvimento de treinamento em vista da criatividade.	“Os treinamentos internos são frequentes, mas sabemos que temos muito a avançar”.
	- Desenvolvimento de programas para aumentar a satisfação.	“Nos esforçamos para que os colaboradores fiquem bem na Instituição, mas infelizmente não possuímos programas específicos para esses encaminhamentos”.
	- Implementação de programas para aumentar bem estar.	“Apesar das limitações, procuramos fazer o possível para que o colaborador se sinta bem na Instituição, mas não possuímos programas específicos. Queremos sim implantar em 2021 e já temos muitas propostas e ideias”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O Valor Organizacional Bem-estar e Satisfação dos colaboradores é característico de empresas que valorizam e investem no equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida, procurando humanizar o local de trabalho, tornando-o agradável (SIQUEIRA, 2008).

O gestor comenta que o serviço não possui programas de benefícios para colaboradores, no entanto, para promoção de carreira, leva-se em consideração os funcionários que demonstram comprometimento. Estimula-se entre os líderes a manutenção de um ambiente respeitoso e amigável. Há um desejo intenso de avançar com programas e projetos voltados para seus colaboradores, salientando a necessidade da reavaliação permanente.

Zanelli (2014, p. 278), referente à importância da capacitação continuada, descreve que, quem aprende é o indivíduo, a organização apenas responde e interfere no ambiente externo a partir das ações de indivíduos e de suas equipes. Entre as competências organizacionais consideradas essenciais para o sucesso das organizações estão “proatividade, flexibilidade, criatividade, visão de futuro, originalidade, comprometimento e capacidade de aprender a aprender”.

Por outro lado, Freitas (2007) comenta sobre um novo olhar que deve ser apreendido pelas Instituições. Afirma que nas últimas décadas as empresas precisam sofrer alterações para produzir um mercado com mais competitividade e maior

integração, pois os consumidores estão mais exigentes e as legislações mais restritivas. Novas atitudes, treinamentos, novas análises sobre um novo cenário, novas contribuições e descobertas precisam ser vivenciados no universo organizacional.

Os sistemas devem ser mais flexíveis e renováveis. Os valores, os significados e as práticas organizacionais precisam considerar os diferentes tipos de pessoas, grupos e nações. A questão cultural e as diferenças, inerentes à diversidade, são inevitáveis e desafiantes. Diversidade é a condição essencial do atual modelo de gestão (FREITAS, 2007).

Neste sentido, a Instituição de Longa Permanência, conforme o gestor, tem se preocupado em manter um ambiente compatível com as necessidades de seus colaboradores, principalmente pelo respeito e de atitudes compreensivas, porém, há muito a avançar.

Martins *et al.* (2004) enfatizam que a motivação e a satisfação do trabalhador implicam na melhoria da qualidade de vida da pessoa e por consequência regulador da produtividade no trabalho.

Reconhece-se que “a qualidade do ambiente de trabalho decorre em grande parte da qualidade das interações estabelecidas”. Conflitos com colegas e com os líderes geram reações emocionais que podem levar ao aumento do absenteísmo e ao adoecimento no trabalho (ZANELLI, 2014, p. 287).

Para a Instituição em estudo, mostra-se que os treinamentos e capacitação, requer novos encaminhamentos, demonstrando pouco investimento. Alguns autores como Schein (2017) ressaltam que seja necessário desenvolver a cultura da aprendizagem, desenvolvendo uma atitude construída em ambiente de solucionadores e aprendizes proativos, retratando sempre a confiança e o desejo de melhorias.

Por fim, Zanelli (2014), reforça a importância da capacitação contínua comentando que o processo de aprendizagem, a capacitação e a criação de situações nas quais os indivíduos são estímulos a buscar novas soluções para antigos problemas ou criar algo inovador, favorecem o desempenho competente no trabalho. Concorda-se que na instituição em estudo, esse aspecto da cultura deva ser aprimorado. Abaixo segue a categoria 4 com a dimensão prática, resultados e análise (Quadro 8).

**Quadro 8:** Dimensão Prática – Integração Externa.

<b>Categoria 4</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos centrais da fala</b>
<b>Dimensão Prática: Integração externa</b> (referente às perguntas do questionário IBACO: 2, 4, 7, 8 e 15).	- Necessidade dos clientes como meta principal.	“Procuramos satisfazer nossos idosos e familiares, estar atento às suas necessidades e executá-las com excelência”.
	- Busca da excelência de produtos e serviços.	“A qualidade dos serviços é uma preocupação e meta principal da Instituição. Cuidamos de pessoas vulneráveis, que precisam de atendimento humanizado e responsável”.
	- Acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes.	“Sim e de maneira contínua. Todas as equipes estão cientes que uma das prioridades é o bem estar dos nossos idosos e satisfação dos familiares”.
	- Relacionamento amigável com clientes.	“Os conflitos surgem, mas procuramos através do diálogo e das mudanças necessárias, priorizar as necessidades dos nossos clientes”.
	- Incentivo a inovação para atendimento ao mercado.	“A busca pela excelência e inovação com o cuidado do idoso é prioridade institucional. Há vários serviços de longa permanência na cidade e a procura é intensa, tornando-se muito competitivo. Precisamos aprimorar e inovar sempre para satisfazer as necessidades dos idosos e seus familiares”

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Siqueira (2008) aponta que a prática organizacional Integração Externa está voltada para tomadas de decisão, planejamento estratégico, atendimento aos clientes, tanto externos quanto internos, estão focadas, geralmente, nos níveis de gestão da organização.

De acordo com a entrevista, pode-se observar que a preocupação da Instituição reside na qualidade do atendimento aos idosos, como também na clareza da missão corporativa, voltada prioritariamente para o cuidado atencioso para este segmento, embora o gestor compreenda que o caminho é longo e as dificuldades e limitações sempre estão presentes.

Neste sentido Lacerda (2020) enfatiza que os cuidados com a população envelhecida e vulnerável tem como princípio assegurar condições de bem estar, proporcionando atendimento integral e especializado, visando a promoção e proteção social. Neste sentido, o próprio gestor, salienta que encaminhamentos para o cumprimento dessa finalidade devem ser aprimorados na Instituição.

Ainda sobre a importância do cuidado atento e os direitos reservados para a população idosa, para Gomes (2009), os serviços devem ser estruturados de modo a promover o protagonismo social do idoso, como também, ações de atenção individualizada; acesso a programas, serviços, projetos e benefícios que contribuam para a efetivação de seus direitos; profissionais com profundo conhecimento e

estímulo à programas de requalificação e educação; participação dos usuários nos conselhos e fóruns como sujeitos e a defesa da dignidade e dos direitos do idoso.

Assim, a Legislação pelo Estatuto do Idoso, salienta que é eficaz firmar direitos e deveres e estabelecer sanções a quem violá-los, devendo ser exercido e cobrado em face de quem tem o dever de fazer, seja a sociedade, serviços, a própria família ou as instituições de acolhimento (GOMES, 2009).

Apresenta-se a seguir a categoria 5 com resultados e análise da entrevista (Quadro 9). As práticas organizacionais de recompensa e treinamento são vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela organização (SIQUEIRA, 2008).

Conforme entrevista, a Instituição não possui programas e projetos voltados à premiação de colaboradores que apresentam desempenho e metas alcançadas, porém, observa-se que há o desejo do gestor de implementar. O serviço possui a realização anual de algumas datas comemorativas, com a distribuição de brindes no Natal. Assim, a prática organizacional de recompensa e treinamento demonstra-se muito deficitária na Instituição.

**Quadro 9:** Dimensão Prática – Recompensa e Treinamento.

<b>Categoria 5</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos centrais da fala</b>
<b>Dimensão Prática:</b> Recompensa e Treinamento (referente às perguntas do questionário IBACO: 5, 11, 16, 26 e 28).	- Premiação para ideias inovadoras.	“Infelizmente ainda não possuímos programas de premiação, mas temos o desejo sim de implantar. O que fazemos é escutar e incentivar os colaboradores que querem ajudar e se possível implantar as modificações”.
	- Premiação para colaboradores que apresentam desempenho.	“Não temos programas de premiação na Instituição, mas reconhecemos e valorizamos os colaboradores que demonstram desempenho. Nas decisões, levamos em consideração o comprometimento do funcionário”.
	- Realização de eventos sociais com distribuição de brindes.	“Os eventos sociais são realizados principalmente em datas comemorativas como: Dia das Mães, Dia dos Pais, Páscoa, semana da enfermagem, semana da segurança do trabalho, natal e outros. Os brindes são reservados para o almoço do Natal”.
	- Introdução da inovação através de programa de qualidade.	“Sempre novas maneiras mais inovadoras são sugeridas e conforme condições institucionais são implementadas”.
	- Premiação para metas pré-estabelecidas.	“Infelizmente não temos programas de premiação, mas estamos nos organizando para implantação”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para Mallak (2001), os encontros corporativos com as diversas reuniões e compromissos das equipes é uma maneira de aumentar a satisfação dos

colaboradores, reforçando ou desenvolvendo novas práticas em vista do bem estar de todos.

Algumas organizações promovem também concursos, premiações, jogos organizacionais e similares para que seus colaboradores adquiram novas competências, habilidades e atitudes, estimulando-os a refletir, decidir e motivá-los (ZANELLI, 2014).

Quanto aos processos de inovação, são considerados importantes, mas pouco incentivados e implementados na Instituição. O gestor enfatiza que a preocupação reside em problemas pontuais, acredita que inúmeros encaminhamentos mais estratégicos e de maior qualidade para os idosos, sejam urgentes.

Para Veras (2020), atualmente o principal desafio para o cuidado de idosos é agregar qualidade aos anos adicionais de vida, visando reduzir os desperdícios, proporcionando atendimento personalizado e humanizado, a custos reduzidos, minimizando o risco de doenças, oferecendo um gerenciamento abrangente das enfermidades e a garantia de serviços de prevenção para todos os idosos, inclusive os saudáveis. O autor ainda continua salientando que seja necessário basear-se numa rede articulada, com destaque ao protagonismo dos profissionais do cuidado, com o foco no indivíduo em vez da doença, utilizando todas as tecnologias disponíveis.

Contudo, para o gestor, inúmeros desafios apontam-se para o cuidado integral do idoso e a satisfação dos colaboradores, acredita-se que encaminhamentos concretos e capazes de impulsionar perspectivas mais humanizadas e conscientes, seja um caminho seguro.

Abaixo segue a categoria 6, com resultados e análise da dimensão prática: promoção e relacionamento interpessoal (Quadro 10). Conforme Siqueira (2014), a Prática Organizacional: Promoção do Relacionamento Interpessoal, são orientadas para a promoção das relações interpessoais, satisfação e coesão interna dos empregados.

Nota-se a partir da entrevista, que as relações entre colaboradores e líderes são cordiais e de livre acesso. Neste sentido, Schein (2017) comenta que o líder pode estimular a integração interna do grupo, influenciando nas respostas originais que emitem, no esforço do bem comum e de se integrar num ambiente confiável e favorável. Os líderes transmitem sua mensagem através do carisma, a misteriosa

capacidade de atrair e comunicar, porém, está se traduz na atenção, tornando-se um processo poderoso e um meio eficiente para dirigir uma mensagem.

**Quadro 10:** Dimensão Prática – Promoção do relacionamento interpessoal.

<b>Categoria 6</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos centrais da fala</b>
<b>Dimensão Prática: Promoção do relacionamento interpessoal</b> (referente às perguntas do questionário IBACO: 1, 9, 13, 20 e 27).	- Liberdade de acesso aos diretores.	“Sim, todos que desejam conversar com a direção tem livre acesso. Gosto de percorrer a casa e ver como está o serviço. A própria sala da direção fica no corredor de acesso ao ponto e as portas estão sempre abertas”.
	- Chefes considerados como pais.	“Não diria “pais”, mas procuramos estar abertos a escuta e ao diálogo. Como comentei a sala da direção está disponível para os colaboradores”.
	- Comemoração de aniversários.	“Sim, temos a comemoração dos aniversariantes do mês com uma lembrança”.
	- Relação cordial e amigável entre colaboradores e direção.	“Sim, são relações amigáveis, consegue-se estabelecer diálogo”.
	- Relacionamento como uma grande família.	“Não como uma grande família, mas no geral é com respeito, mesmo diante dos conflitos. Na Instituição o convívio profissional é muito respeitoso”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Quanto à convivência entre os próprios colaboradores, percebe-se que o convívio é respeitoso. Neste sentido, Schein (2017) acredita que os desafios gerados pelo problema de integração interna estão relacionados com a necessidade de todos falarem a mesma linguagem e de comunicarem. Já os desafios de ordem externa estão relacionados com o cumprimento e atendimento da missão e das metas e os critérios de desempenho dos membros. Para o autor, a cultura é produto da aprendizagem dos indivíduos e grupos, podendo-se apresentar como espaço de experiências coletivas.

Uma rede plenamente conectada pode funcionar se houver a confiança e a intenção construtiva. A função de um líder é reunir as pessoas e unidades com a frequência suficiente para permitir a proximidade, este é o caminho da cultura de aprendizagem (SCHEIN, 2017).

Enfim, por meio da entrevista com gestor corporativo, pode-se perceber que o desejo pela busca dos valores e práticas organizacionais está presente na Organização, mas precisa ser intensificado, alguns implementados e outros ainda estão em processo de construção.

Uma gestão com foco na qualidade do atendimento integral de seus idosos e o bem estar de seus colaboradores, ainda é um futuro distante para o serviço, porém, observa-se a preocupação de perseguir e aprimorar os objetivos expostos na missão



institucional, na busca de melhor articulação e integração dos atores envolvidos no processo de cuidado, o que infelizmente na prática estas metas ainda não se realizam.

Conforme Freitas (2005), é necessário assumir que a realidade humana e social deve ser sempre vista como um crescente desafio e que o conhecimento humano deve ser compreendido na totalidade, na alteridade, no conhecimento de si mesmo e do objeto de estudo. A complexidade social só pode ser entendida parcialmente pela interdisciplinaridade e pela interação das várias formas do saber. É preciso interpretar, aceitando os limites e as contradições naquilo que se percebe, na dinâmica e nos discursos. O lugar do trabalho são também espaços de interação e representação humana, socialmente construídos.

Um ambiente favorável a cooperação e humanização, implantação de novas políticas de cuidados em uma perspectiva de mudanças culturais, podem contribuir para um envelhecimento saudável.

#### **4.3 TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para a apresentação da triangulação dos dados referentes aos resultados do formulário da avaliação do serviço para os idosos residentes, questionário sobre a análise da cultura organizacional e entrevista com o gestor corporativo, optou-se por dividir os resultados em duas etapas: na primeira etapa, busca-se analisar a percepção dos idosos, colaboradores e gestores a partir de dimensões do instrumento utilizado para os idosos, embasado na norma para Instituições de Longa Permanência para idosos (RDC 283) e na segunda etapa analisar percepções dos colaboradores e gestor institucional, a partir da análise do Instrumento Brasileiro de avaliação da cultura organizacional.

Pode-se compreender que a averiguação das reais implicações da cultura para o contexto organizacional, pode abrir novas possibilidades para o enfrentamento dos desafios e maior entendimento da profundidade da personalidade organizacional e suas inúmeras relações, o que pode estimular ou não, a excelência dos resultados e serviços, bem como, a participação e motivação de todos os envolvidos no processo.

A partir dos resultados, verificou-se que cultura pode influenciar a qualidade dos serviços assistenciais de idosos institucionalizados e contribuir para encaminhamentos efetivos na busca por cuidados integrais e humanizados.

Veras (2020) enfatiza que os serviços para segmento idoso, exigem respostas inovadoras e eficientes. No entanto, o grande desafio é agregar qualidade aos anos adicionais de vida.

O estudo sobre a cultura organizacional e sua influência na percepção da qualidade de vida de idosos residentes em uma Instituição de Longa Permanência em São José dos Campos, aponta expressivos resultados.

O município de São José dos Campos encontra-se num processo de desenvolvimento e efetivação de sua Política municipal pela garantia de direitos. Há um número relevante de idosos e inúmeras residências para cuidados de longa Permanência, sendo 4 Instituições Públicas e mais de 40 Instituições particulares.

Para a primeira etapa da Triangulação, realizada com os dados obtidos junto aos idosos, colaboradores e gestor institucional, conforme Quadro 11. As dimensões Direitos e autonomia, obtiveram as maiores médias para avaliação dos idosos, considerando a avaliação como muito boa. Pode-se observar que a preocupação da Instituição reside na qualidade do atendimento aos idosos, o que pode ser observado pela aplicação dos questionários para colaboradores, bem como, para o gestor institucional.

**Quadro 11:** Dimensões Direitos e Autonomia

<b>Avaliação dos idosos (conforme formulário de avaliação)</b>	<b>Percepção dos colaboradores (conforme aplicação do IBACO)</b>	<b>Percepção do Gestor Corporativo (conforme entrevista)</b>
A dimensão Direitos, constitui a maior média com 4,6, revelando que a Instituição estimula os exercícios de cidadania e proíbe qualquer tipo de preconceito. Em relação à dimensão autonomia, esta constitui a segunda maior média de avaliação (4,5), considerado com muito bom o respeito a liberdade de credo, liberdade de ir e vir e o respeito à dignidade.	Na percepção dos colaboradores, o atendimento às necessidades dos clientes é uma das metas mais importantes, atingindo a média de 4,6.	Para o gestor: “Procuramos satisfazer nossos idosos e familiares, estar atento às suas necessidades e executá-las com excelência”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Torna-se evidente, que relações mais cooperativas e comprometidas, consequência também de um ambiente de trabalho favorável, podem contribuir

significativamente para satisfação dos idosos, estimulando a prevenção, a melhoria dos hábitos de vida e impactando positivamente na longevidade.

A institucionalização também precisa receber novo significado, passando a ser compreendida como uma nova opção, deve ser reorganizada e adequada às demandas da população idosa e seus anseios mais peculiares e únicos. Neste sentido, a avaliação da qualidade dos serviços institucionais pode ser percebida, através de questionamentos referentes a bem estar, sensação de felicidade e segurança.

De maneira geral, os colaboradores e gestor, demonstram que a prioridade é o atendimento qualificado para idosos, o que se pode perceber também na avaliação deste segmento.

Na sequência, apresenta-se o Quadro 12 com a percepção dos idosos, colaboradores e gestores sobre encaminhamentos realizados para as dimensões ambiência e cultura. Observa-se que o ambiente institucional é favorável ao bem estar dos idosos, sendo também bem avaliado pelos colaboradores e gestor corporativo.

Moreira (2020), comenta que os Serviços de Longa Permanência na atualidade, devem ser pautados por cuidados personalizados, pois cada idoso apresenta sentimentos, limitações e percepções próprias. O ambiente deve estar adaptado de acordo com a necessidade individual, pois a população que reside não é homogênea. Talvez o grande desafio para o futuro seria considerar as especificidades dentro da ampla faixa etária em que se inclui o idoso (CAMARANO, 2016).

**Quadro 12:** Dimensões ambiência e cultura

<b>Avaliação dos idosos (conforme formulário de avaliação)</b>	<b>Percepção dos colaboradores (conforme aplicação do IBACO)</b>	<b>Percepção do Gestor Corporativo (conforme entrevista)</b>
A dimensão ambiência (acolhedora, com condições habitáveis, higiene, salubridade, segurança e acessível) recebeu a média de 4,3%, considerada como muito bom, seguida da dimensão cultural (promoção de lazer, atividades físicas, culturais e outros) com 4,3.	A avaliação da dimensão integração externa, recebeu a maior média geral de 4,3, relacionada principalmente pela busca da excelência de produtos e serviços aos idosos.	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é prioridade Institucional, conforme gestor: “A busca pela excelência e inovação com o cuidado do idoso é prioridade institucional. Há vários serviços de longa permanência na cidade e a procura é intensa, tornando-se muito competitivo. Precisamos aprimorar e inovar sempre para satisfazer as necessidades dos idosos e seus familiares.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Oferecer serviços de excelência em cuidado específicos, necessita-se também de profissionais especializados e motivados. O cuidado se tornou uma profissão, tornando-se elemento essencial para saúde e o bem estar do idoso.

Como mencionado, a prioridade com a satisfação do idoso é muito presente na Instituição, apesar do próprio Gestor comentar que ainda há limitações.

Para comparação dos dados referentes a entrevista com gestor institucional, embasada nas questões do IBACO (Instrumento Brasileiro de avaliação da cultura organizacional) e o instrumento aplicado para os colaboradores, sendo também utilizado o IBACO, de maneira geral, averiguou-se que para a dimensão Valores referente a Profissionalismo cooperativo, pode-se encontrar um ambiente de colaboração e respeito.

Para Siqueira (2014), a concepção de bem estar no trabalho, está interligada a sentimentos positivos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho como a satisfação, sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades que realiza, como o envolvimento e sentimentos positivos dirigidos à organização, desenvolvendo o comprometimento organizacional afetivo.

No Quadro 13 encontra-se a dimensão Recursos Humanos, com a avaliação dos idosos e percepção dos colaboradores e gestor para as dimensões do Instrumento Brasileiro de avaliação da cultura organizacional (IBACO).

**Quadro 13:** Dimensão Recursos Humanos

<b>Avaliação dos idosos (conforme formulário de avaliação)</b>	<b>Percepção dos colaboradores (conforme aplicação do IBACO)</b>	<b>Percepção do Gestor Corporativo (conforme entrevista)</b>
A média avaliada da dimensão Recursos Humanos é 3,9, considerada a menor de todo formulário.	Foram analisadas as dimensões relacionadas à capacitação e bem estar dos colaboradores. As médias para a dimensão: recompensa e treinamento foram de 2,4, como também para a dimensão profissionalismo competitivo, com 2,4.	Para os programas de premiação, o gestor comenta: “Infelizmente ainda não possuímos programas de premiação, mas temos o desejo sim de implantar. O que fazemos é escutar e incentivar os colaboradores que querem ajudar e se possível implantar as modificações”. Quanto à necessidade de maior capacitação: “Os treinamentos internos são frequentes, mas sabemos que temos muito a avançar”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para a dimensão Recursos Humanos, a capacitação dos colaboradores foram apontados pelos idosos com a menor média. Quanto à educação permanente/capacitação dos colaboradores na área de gerontologia ou outras, os idosos não souberam responder, demonstrando desconhecimento, sendo a média mais baixa de toda a pesquisa. Neste sentido, a dimensão Recursos Humanos apresenta-se considerada com limitações para idosos, funcionários e gestor.

Para os colaboradores, os inúmeros desafios são percebidos para dimensão de treinamento e recompensa e profissionalismo competitivo, principalmente relacionados aos programas de benefícios, satisfação, premiação e recompensas, competição sadia, investimento e crescimento profissional.

Para o sistema de bem estar do empregado, Siqueira (2014), comenta que há um modelo de fontes de satisfação, sendo estruturadas através de sentimentos sobre as relações de trabalho, retribuições organizacionais e atividades que realiza. Essas três fontes, por sua vez, passam a modelar o estado mental como positivo ou não. Este conceito recebeu o nome de concepção multidimensional, que envolve avaliações positivas do colaborador sobre cinco componentes específicos do ambiente de trabalho: chefia, colegas de trabalho, salários, promoções e tarefas.

Quanto aos programas de benefícios e recompensas existentes na Instituição, o gestor também enfatiza a não existência e a necessidade de estimular a capacitação contínua, sendo atualmente muito deficitária, mas comenta que este processo está sendo avaliado e a implantação acontecerá em 2021.

Neste sentido, Zanelli (2014, p. 268), ressalta que “todas as ações de indução da aprendizagem visam, em última instância, minimizar os efeitos das diferenças individuais sobre o alcance de objetivos”. Talvez o maior desafio seja estimular ambientes de trabalho propícios à aprendizagem.

Entende-se que as ações voltadas para o conhecimento são determinantes para o sucesso da gestão e a qualidade significativa de um cuidado abrangente e total para os idosos.

Para Siqueira (2014, p. 194), a dimensão educação/capacitação permanente “impulsiona todos os demais processos”, sendo iniciativas de aquisição de conhecimento uma fonte de incentivo a colaboração, cooperação e formação internamente e externamente desenvolvida.

Um residencial para idosos, não pode funcionar como uma instituição asilar, o que não propicia a qualidade na vida do idoso, enfatiza que sua função primordial

somente será cumprida na medida em que proporcionar a capacitação e atualização constante de seu quadro profissional (MOREIRA, 2020).

Assim, espera-se um modelo de cuidado contemporâneo e inovador, em que a leveza, o bem estar e a liberdade, mesclados com satisfação de estar com pessoas motivadas. É possível envelhecer com saúde e qualidade de vida.

Para a segunda etapa da Triangulação, optou-se por analisar exclusivamente o questionário para colaboradores e a entrevista com gestor da Instituição de Longa Permanência, embasados nas dimensões do Instrumento Brasileiro de avaliação da cultura organizacional (IBACO).

Os fatores relacionados aos Valores são: Valor de Profissionalismo Cooperativo, Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista e Valor de Satisfação e Bem-estar dos Empregados. As práticas organizacionais avaliadas no instrumento são chamadas de: Prática de Integração Externa, Prática de Recompensa e Treinamento e Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal (SIQUEIRA, 2008).

O Quadro 14 apresenta a comparação das percepções do gestor e colaboradores para as dimensões Valores com os resultados da dimensão Profissionalismo Cooperativo, que foi considerada a maior média.

A dimensão profissionalismo cooperativo, dá ênfase no alcance de metas de modo colaborativo. Na Instituição, esta dimensão é considerada como muito forte, tanto para colaboradores, quanto para o gestor.

**Quadro 14:** Percepção para a dimensão Profissionalismo cooperativo.

<b>Percepção dos colaboradores (conforme aplicação do IBACO)</b>	<b>Percepção do Gestor Corporativo (conforme entrevista)</b>
A maior média apontada pelos colaboradores é relacionada ao profissionalismo cooperativo com 3,9.	O gestor compreende que “Privilegia-se e se reconhece os colaboradores que são esforçados e dedicados”, como também: “...na Instituição revela-se o comprometimento do colaborador e a garantia com a qualidade do atendimento aos idosos, num ambiente colaborativo”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para Schein (2001) a cultura de uma organização proporciona dois grandes desafios: a integração interna socioculturais dos membros do grupo e adaptação e sobrevivência externa. Para ambos, é importante ressaltar a necessidade de comunicação e sentimento de cooperação entre os membros.

Ainda para o autor, os valores reais da cultura são aqueles que se confundem com as ações do cotidiano dos integrantes da organização, pois foram testados e possibilitaram a mitigação dos problemas externos, bem como a integração dos membros da organização, resultando em experiências de sucesso ao longo do tempo. Esses são os valores compartilhados, que definem o certo e o errado, são invisíveis e inconscientes e influenciam o sentir, pensar e agir dentro da organização.

A cultura organizacional, atinge uma extensão ilimitada, não tem medida, não é somente uma ferramenta de gestão, mas também um conjunto dinâmico de realidades e interpretações compartilhadas, conduzidos por interações humanas e moldado por construções sociais (SCHEIN, 2001).

O Quadro 15 refere-se à percepção dos colaboradores e gestor institucional para a menor média da dimensão Valor Profissionalismo Competitivo.

**Quadro 15:** Percepção para a dimensão Profissionalismo Competitivo.

<b>Percepção dos colaboradores (conforme aplicação do IBACO)</b>	<b>Percepção do Gestor Corporativo (conforme entrevista)</b>
Dentro da dimensão Valor Profissionalismo Competitivo, foi considerada a menor média de 2,4.	Para o gestor: “A competição de forma não sadia, não é valorizada. Reconhecemos que a produtividade e o lucro são importantes, juntamente com a qualidade do atendimento e o bem estar dos colaboradores”. “A competição sadia é importante para incentivar o crescimento profissional, mas não é vista como indispensável para bons resultados”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Para a comparação da entrevista com gestor e questionário com os colaboradores referente a Dimensão Valores Profissionalismo competitivo, para ambos, a competição não é reconhecida para obtenção dos resultados e é pouco adotado na Instituição, sendo esta dimensão considerada como fraca. Comprova que não há valorização prioritária da competência do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção de objetivos desejados, mas sim uma valorização da equipe.

Para Siqueira (2014), uma equipe é um conjunto de pessoas que trabalham de modo integrado em prol de um ou mais objetivos coletivos. Nessa simples definição, estão implícitas as necessidades de reconhecimento mútuo, interação, compartilhamento de técnicas e as regras para a concretização de um objetivo comum.

O que também Maia *et al.* (2014), compreende como contribuição da cultura organizacional na manutenção da motivação dos empregados de qualquer tipo de empresa, e os gestores como atores determinantes para esse acontecimento.

Enfim, a verdadeira importância da cultura organizacional, residi principalmente em entender os conflitos, a miopia, arrogância e outros, através da cultura. Para tanto, seja essencial o papel da liderança ao lidar com os desafios, na superação de limitações internas e externas (SCHEIN, 2017).

Quanto a dimensão Práticas, pode-se observar a maior média para Integração Externa, como também importante para o gestor, o que pode ser notado no Quadro 16.

**Quadro 16:** Percepção para a dimensão Integração Externa

<b>Percepção dos colaboradores (conforme aplicação do IBACO)</b>	<b>Percepção do Gestor Corporativo (conforme entrevista)</b>
A dimensão Prática Integração Externa, foi considerada bastante adotada na Instituição, recebendo a maior média de 4,3.	Para o gestor: “Procuramos satisfazer nossos idosos e familiares, estar atento às suas necessidades e executá-las com excelência”. E ainda: “A busca pela excelência e inovação com o cuidado do idoso é prioridade institucional. Há vários serviços de longa permanência na cidade e a procura é intensa, tornando-se muito competitivo. Precisamos aprimorar e inovar sempre para satisfazer as necessidades dos idosos e seus familiares”

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A dimensão Integração Externa é relacionada a busca do atendimento de excelência para clientes, através do esforço e preocupação institucional de qualificar o serviço em vista da satisfação do cliente. É percebida pelos colaboradores e gestor como uma dimensão forte.

A preocupação com o cuidado do idoso e a satisfação de seus familiares, é extremamente relevante para Instituição, em sintonia com o favorecimento de um ambiente humanizado, contando com quadro profissional de pessoas motivadas e que exercem suas atividades de maneira diferenciada. O serviço requer um cuidado respeitoso, digno, comprometido e que favoreça a autonomia e liberdade da pessoa idosa.

Para Rodrigues *et al.* (2005), a institucionalização pode trazer a oportunidade de convivência alargada, do estabelecimento e reestabelecimento de vínculos e o desenvolvimento do protagonismo de suas atividades para realização e atividades diárias com auxílio de profissionais capacitados e entusiasmados.



Ainda para a dimensão Prática, constatou que tanto para colaboradores e gestor, há limitações expressivas para Recompensa e treinamento, considerado como: pouco se aplica e fraco. Pode-se verificar no Quadro 17.

**Quadro 17:** Percepção para a dimensão Recompensa e Treinamento.

<b>Percepção dos colaboradores (conforme aplicação do IBACO)</b>	<b>Percepção do Gestor Corporativo (conforme entrevista)</b>
A dimensão Prática Recompensa e Treinamento foi considerada como pouco aplicada na Instituição pelos colaboradores, com a menor média de 2,4.	Para o gestor: “Infelizmente ainda não possuímos programas de premiação, mas temos o desejo sim de implantar. O que fazemos é escutar e incentivar os colaboradores que querem ajudar e se possível implantar as modificações”. E ainda comenta: “Os treinamentos internos são frequentes, mas sabemos que temos muito a avançar”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Como pode-se observar, os colaboradores e gestor percebem limitados os encaminhamentos para sistemas de recompensa e capacitação. O que pode influenciar expressivamente a qualidade dos serviços prestados para os idosos do serviço.

Zanelli (2014, p. 518), ressalta que o processo de mudança cultural é extremamente difícil, “uma vez que pressupõe desaprender crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos e, ao mesmo tempo, aprender e incorporar novos elementos culturais”. As mudanças somente irão tornar-se efetivas, quando houver algum tipo de alteração cultural mais profunda.

Neste sentido, o principal desafio é desprender-se de ações pouco integradoras, como enfatiza Santos (2019), e preocupar-se com encaminhamentos na formação contínua dos profissionais, na atenção aos Recursos Humanos e materiais e em sistemas de avaliação dos serviços, em vista da satisfação dos usuários e profissionais.

Tanure (2007), ainda afirma que para encarar essa condição, os gestores devem ficar atentos às condições culturais de suas organizações e às práticas de gestão, realizando uma avaliação que verifique se as condições da cultura existente necessitam de um processo de mudança para o bom funcionamento e sustentabilidade da organização.

De maneira geral, pode-se afirmar que encaminhamentos expressivos precisam ser realizados para o setor de Recursos Humanos da Instituição,

consolidando o compromisso do gestor de implantação de sistemas de recompensa e premiação e fortificando ações para intensificar o processo de conhecimento, capacitação e treinamento.

Para Schein (2017), esse deve ser um processo transformador, envolvendo a capacidade de desaprender e reaprender, lidando não apenas com teorias de melhorias, mas com reais processos de avaliação cultural, influenciadas principalmente pelo auto entendimento e aprendizagem pessoal.

Os resultados da pesquisa podem contribuir com elementos essenciais para a tomada de decisão e estratégia corporativa, propostas de mudanças e implementação de políticas internas, sanar desafios estruturais e realizar novos encaminhamentos, principalmente no tocante a qualidade do atendimento aos idosos e satisfação dos colaboradores.

Ressalta-se também o papel da liderança, como fonte de estímulo para vivência de valores de cooperação e entusiasmo, estimulando uma cultura empresarial mais aberta e confiante. Para Brillo e Boonstra (2019), os líderes apreciam e reconhecem diferentes competências e celebram juntos os bons resultados.

Enfim, para o atendimento dos idosos, a pesquisa aponta para a atenção contínua do cuidado personalizado, na criatividade da arte de cuidar e no desenvolvimento de práticas que levem em consideração a competência, a sensibilidade, a leveza e o respeito.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa proporcionou o enriquecimento profissional e pessoal, permitindo o exercício do olhar atento aos cuidados que a população idosa carece e o trabalho com satisfação que todos os profissionais buscam, pois acredita-se que pessoas preparadas e motivadas num ambiente de cooperação podem desempenhar suas funções com comprometimento e dedicação.

Sim, a longevidade se constitui com uma grande conquista, mas também como um expressivo desafio por provocar significativas transformações de ordem demográfica, familiar, social, econômica, exigindo novos encaminhamentos e novas implementações para as políticas públicas nos municípios, em especial para a cidade de São José dos Campos.

As mudanças ocorridas na demografia brasileira, com o aumento crescente de idosos, trazem inúmeras preocupações e repercutem no desejo de mudanças para o atendimento integral das necessidades deste segmento populacional.

Os Centros de acolhimento Integral devem buscar um novo modelo assistencial pautado em cuidados que englobem inovação, singularidade e humanização do atendimento e o abarcamento de diversas dimensões que foram avaliadas pelos idosos nesta pesquisa, como a garantia dos direitos, a autonomia, participação social, a ética, ambiência, direitos, cultura, família, recursos humanos e outras dimensões.

Nesta perspectiva, salienta-se a importância da avaliação dos serviços assistenciais para o gerenciamento institucional e para o incentivo de melhoria dos cuidados para com a população idosa.

Para a Instituição em estudo, o processo de avaliação da Cultura Organizacional e a avaliação dos idosos, trouxeram inúmeros benefícios, pois notou-se o envolvimento e comprometimento dos idosos na pesquisa, ressaltando desafios e riquezas, bem como, sugestões de melhorias a implantar e partilha de experiências preciosas referentes à história de cada idosa.

Para os colaboradores, a percepção das limitações e novos encaminhamentos para as dimensões propostas e avaliadas no instrumento de avaliação da cultura organizacional e para o gestor corporativo, o desafio de gerir serviços que possam ir ao encontro das necessidades peculiares deste segmento populacional, assegurando bem estar de forma sustentável.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foi necessário caracterizar a cultura organizacional na perspectiva do gestor e colaboradores. Pode-se perceber que ambos, estão alinhados quanto a análise das dimensões do Instrumento Brasileiro para verificação da cultura organizacional.

Para os resultados constatou-se que tanto para colaboradores, quanto para o gestor, o ambiente corporativo é favorável ao espírito de colaboração e a integração na Instituição está contribuindo para o bem estar dos idosos, satisfação dos funcionários e alcance de metas, no entanto, para investimento profissional, treinamento, capacitação e gestão de recompensa, as dimensões receberam a menor média na percepção dos colaboradores e foram reconhecidas pelo gestor como variáveis enfraquecidas, necessitando de encaminhamentos e melhorias.

A implantação da gestão do conhecimento na Instituição pode contribuir para a formação de profissionais especializados, que garantam competência e sensibilidade em suas funções, dois pilares extremamente importantes no cuidado de idosos.

No que se refere ao segundo objetivo específico, a pesquisa utilizou da normativa técnica para funcionamento dos serviços de longa permanência para idosos, no intuito de avaliar o serviço na percepção dos idosos residentes. Pode-se verificar a importância das dimensões como indicadores de qualidade para todos os idosos, em que os residentes consideraram o atendimento como muito bom.

Dentre as dimensões que receberam as maiores médias estão a ambiência com o indicador de segurança que recebeu a média de 4,83, seguida pela dimensão autonomia, no que diz respeito à liberdade de ir e vir com a média de 4,67 e por último a dimensão direito com os indicadores: exercício dos direitos individuais e prevenção e coibição de qualquer tipo de violência e discriminação, ambos também com as médias de 4,67.

Porém, as avaliações que revelaram a necessidade de maior atenção e adequação está a dimensão Recursos Humanos, principalmente para a capacitação e treinamento dos colaboradores, que recebeu a menor média de 3,17, juntamente com os fatores do atendimento da lavanderia com a média de 4,0.

Na sequência, os fatores de acessibilidade e integração entre os idosos também receberam a pontuação de 4,0, sendo necessárias adequações.

Para o terceiro objetivo específico, a análise da cultura organizacional evidenciou a necessidade de melhorias quanto à formação contínua e o programa de

benefícios, oferecendo informações estratégicas aos gestores e pesquisadores, na busca da qualidade do atendimento e excelência na gestão.

Enfatiza-se o favorecimento de um ambiente colaborativo, podendo-se afirmar que quanto maior for estimulada a dimensão satisfação e bem estar dos colaboradores, melhor será o relacionamento profissional na Instituição, como também, maior atenção a integração interna, que é a satisfação do cliente.

De acordo com o estudo, verificou-se que a dimensão prática influencia cerca de 99,2% na formação da cultura organizacional no serviço de longa permanência para idosos, com destaque ao favorecimento da satisfação e bem estar dos colaboradores. A dimensão valores possui a influência 94,7%, na formação da cultura organizacional com destaque para profissionalismo cooperativo. Estes dados revelam um importante indicador de estratégia para os gestores institucionais.

Em geral, reforça-se o compromisso de uma cultura organizacional amadurecida, tornando-se elemento essencial para o alcance dos resultados na prestação de serviços humanizados e sustentáveis, influenciando diretamente na qualidade do atendimento dos idosos, na análise das características subjetivas da Instituição e das forças que identificam as pessoas e os grupos. Todos estes fatores foram analisados nesta pesquisa e se trabalhados, podem contribuir para a construção de uma cultura forte, comprometida, capaz de aprender com os desafios e conflitos e que traga crescimento pessoal e corporativo.

O estudo salienta a importância de instrumentos de análise de avaliação do serviço e ferramentas de gestão, em especial para as Instituições de Longa Permanência para idosos, principalmente para o município de São José dos Campos, que possui inúmeros Centros de acolhimento voltados para este segmento. Enfatiza a importância da análise da cultura organizacional, para diagnóstico de pontos fortes e outros que precisam ser aprimorados, como foram demonstrados.

Acredita-se que por meio do trabalho comprometido, a Instituição possa buscar melhores estratégias para reestruturação do cuidado, com enfoque às particularidades de cada idoso no desejo de um envelhecimento saudável para todos.

A pesquisa ainda traz questões importantes relativas ao bem estar dos idosos, provocando questionamentos para o envelhecimento que se quer alcançar, na busca da ressignificação da própria existência, nesta fase da vida. Pode favorecer o embasamento de outros estudos, incentivando a produção de conhecimento, na certeza de que a pessoa idosa possa ser protagonista de sua própria história.

Neste sentido, observou-se a escassez de referências teóricas de modelos de avaliação e ferramentas de qualidade no âmbito nacional, bem como, de indicadores direcionados à gestão institucional na prestação de serviço de excelência para o cuidado deste segmento populacional.

Sugere-se como continuidade de estudo, a pesquisa da Avaliação da Cultura Organizacional em serviços de Longa Permanência Públicos no Município de São José dos Campos e na sequência, a comparação dos serviços particulares e Públicos. Propõe-se também um modelo de gestão para outras unidades, como ferramenta de avaliação de cuidados para Centros de Acolhimento de idosos.

Enfim, a discussão potencializa o desejo de mudança, de transformação e propõe alguns encaminhamentos para viver uma vida longa e melhor, na busca da qualidade dos serviços para as respostas sociais.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. **Idoso institucionalizado e a caracterização das instituições de longa permanência no Estado do Tocantins**. 129f. Universidade católica de Brasília. [Dissertação de Mestrado]. 2013.
- ALCÂNTARA, A. O.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. **Política nacional do idoso: velhas e novas questões**. Rio de Janeiro: IPEA, 2016.
- ALCÂNTARA, A. O.; GUGEL, M. A. O que diz a Constituição da República sobre a pessoa idosa? **Revista Longevidade**, n. 5, Jan/Fev/Mar. São Paulo, 2020.
- ARAÚJO. C. A. D. **Ser idoso, sexualidade e cuidados preventivos no atual cenário da longevidade e envelhecimento populacional: estudo de caso no município de Natal/Rio Grande do Norte**. 185 f. [Tese de Doutorado]. UFMG. Belo Horizonte, 2018.
- BAUMAN, Z. **A liberdade**. Lisboa: Estampa, 1989.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BORN, T; BOECHAT N. S. A qualidade do cuidado do idoso institucionalizado. In: FREITAS E.V. et al. **Tratado de Geriatria e Gerontologia**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogam, 2013.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)/Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). **Resolução nº 145, de 15 de outubro de 2004. Aprova a Política Nacional de Assistência Social**. Brasília, 2004. Disponível em: <http://aplicacoes.mds.gov.br/snas/documentos/livro%20Tipificaca%20Nacional%20-%202020.05.14%20%28ultimas%20atualizacoes%29.pdf>. Acesso em 29 maio 2020.
- \_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC no 283, de 26 de setembro de 2005. **Aprova o Regulamento Técnico que define normas de funcionamento para as Instituições de Longa Permanência para Idosos**. Diário Oficial da União, 27 set. 2005. Disponível em: [http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC\\_283\\_2005\\_COMP.pdf/a38f2055-c23a-4eca-94ed-76fa43acb1df](http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_283_2005_COMP.pdf/a38f2055-c23a-4eca-94ed-76fa43acb1df). Acesso em: 23 abr. 2020.
- BRILLO, J; BOONSTRA J. **Liderança e Cultura Organizacional para Inovação**. Editora Saraiva, 2019.
- BOSI, E. **Memória e Sociedade: Lembranças de Velhos**. 3. ed. São Paulo, Companhia das Letras, 1994.
- \_\_\_\_\_. **O Tempo vivo da memória: ensaios da psicologia social**. 3. ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

CAMARANO, A. N. Política de cuidados para a pessoa idosa: necessidades, contradições e resistências. In: Freitas, E. V. **Tratado de Geriatria e Gerontologia**. p. 1237-1246. 4.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

CAMARANO, A. N.; KANSO, S. Como as famílias brasileiras estão lidando com idosos que demandam cuidados e quais as perspectivas futuras? A visão mostrada pelas PNADs. In: CAMARANO, Ana Amélia (Org.) **Cuidados de longa duração para população idosa**. Rio de Janeiro: IPEA, 2010.

CARDOSO, P. M. A.; SANTO, P. M. E.; FRADE R. M. R. **Aquisição de Conhecimento através da colaboração de equipes**. Lisboa: Isla, Repositório comum, 2017.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORTELLETTI, I. A. Universidade: uma função social na promoção da velhice. CASARA, M. B.; CORTELLETTI, I. A.; BOTH, A. (Orgs.). **Educação e envelhecimento humano**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2006.

CORRÊA, A. **Longevidade inteligente: como se preparar para uma vida de 100 anos**. São Paulo: Novatec, 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIM, R. M. B; TORRES, G. V; DANTAS, S. M. M; LIMA, V. M. Estudo com idosos de instituições asilares no município de Natal/RN: características socioeconômicas e de saúde. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 518-524, junho de 2004.

DATA, S. U. S. Ministério da Saúde-Sistema de Informações Hospitalares do SUS (SIH/SUS). **Número de internações e óbitos por ano/mês processamento segundo região**. 2017.

DEBERT, G. G. **A reinvenção da velhice: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento**. 1. ed. São Paulo: Edusp/Fapesp, 2012.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório da UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez, 1998.

DONATO, A. C. **Análise da história de vida e a relação do nível de stress em idosos institucionalizados**. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo, 2016.

DURHAN, E. Cultura e ideologia. **Revista de Ciências Sociais**, v. 27, n. 1, p. 87, 1988.

EAGLETON, T. **A ideia de Cultura**. São Paulo: UNESP, 2011.



FALEIROS, V.P. A política Nacional do idoso em questão: passos e impasses na efetivação da cidadania. ALCÂNTARA, A, O; CAMARANO, A. A; GIACOMIN, K. C. (Orgs.). **Política Nacional do idoso: velhas e novas questões**. Rio de Janeiro: IPEA, 2016.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. D. C. C.; CISNE, M. D. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudo de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, Jul/dez 2002.

FIELD, A. **Descobrimo a Estatística Usando o SPSS-5**. Penso Editora, 2009.

FITZPATRICK, J. M.; ROBERTZ, J. D. **Challenges for care homes: education and training of healthcare assistants**. Br J Nurs, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREIRE, R. M. H.; CARNEIRO JUNIOR, N. Produção científica sobre habitação para idosos autônomos: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 20, n. 5, p. 713-721, 2017.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Editora Ceangage Learning, 2007.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS ESTATÍSTICOS (SEADE). **Prefeitura de São José dos Campos**. Disponível em: <https://www.seade.gov.br/?s=S%C3%A3o+Jos%C3%A9+dos+campos>. Acesso em 27 maio 2020.

GARETH, M. **Imagens da organização**: ed. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOMES, F. M. R. M. **Moderou eu? Moderamos nós? Efeito moderador dos Traços de Personalidade e da Cultura Organizacional na relação entre Metacognição e *Engagement* Laboral**. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 2016.

GOMES, S. **Políticas públicas para a pessoa idosa: marcos legais e regulatórios**. São Paulo: Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social: Fundação Padre Anchieta, 2009.

GUARESCHI, N.; COMUNELLO, L. N.; NARDINI, M.; HOENISCH, J. C. Problematizando as práticas psicológicas no modo de entender a violência. In: STREY, M. N.; AZAMBUJA, M. P. R.; JAEGER, F. P. (Org.). **Violência, gênero e políticas públicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. MARTI HÓSTIA, M. D. J. **Do tempo à eternidade: História de Madre Maria Teresa de Jesus Eucarístico, fundadora da Congregação das Pequenas Missionárias de Maria Imaculada**. São Paulo: Loyola, 2008.

HUANG, L. Y., HSIEH, Y. J. Consumer electronics acceptance based on innovation attributes and switching costs: The case of e-book readers. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 11, n. 3, p. 218-228, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **A população idosa dos bairros de São José dos Campos. 2010**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-jose-dos-campos/panorama>. Acesso em 27 maio 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeções da população, Brasil e Unidades da Federação**. 2013.

JACOB, L. **Ajudante Sênior: uma hipótese de perfil profissional para as IPSS**. Dissertação de Mestrado de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2003.

KIRSCHBAUN, C. Decisões em entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, n. 82, 2013.

LACERDA, C.C. **Indicadores de Gestão para Instituições de Longa Permanência para idosos: um estudo em uma entidade confessional**. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. 2020, p. 94.

LACERDA, T. T. B. D.; HORTA, N. D. C.; SOUZA, M. C. M. R. D.; OLIVEIRA, T. R. P. R. D.; MARCELINO, K. G. S.; FERREIRA, Q. N. Caracterização das Instituições de longa permanência para idosos da região metropolitana de Belo Horizonte. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**. v. 20, n.6, Rio de Janeiro Nov./dez. 2017.

LARAIA, R.B. **Cultura: um conceito antropológico**. 24 ed. Zahar, 1986.

LIMA, E. E. P. **Cuidador de idosos: práticas e reflexões do cuidar com cuidado**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

LIMA, M.A.X.C. **O fazer Institucionalizado: O cotidiano do asilamento**. Dissertação (Mestrado de Psicologia). São Paulo (SP): PEPGG/PUC-SP, 2005.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica** 2. Ed. rev. e atualizada – São Paulo: Saraiva, 2008.

LINS, I. L.; ANDRADE, L. V. R. A feminização da velhice: representação e silenciamento de demandas nos processos conferencistas de mulheres e pessoas idosas. **Revista em Ciência Sociais Mediações**. v. 23, n. 3, 2019.

- MAIA, C.; SANTOS, I. C.; SÁVIO, M. A. C.; MIRANDA KUBO, E. K. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v.12, n. 3, julho/setembro, 2014.
- MALLAK, L. Understanding and changing your organization's culture. **Industrial Management**, Norcross, v. 43, n. 2, p. 18-24, mar./apr., 2001.
- MARIN, M. J. S.; MIRANDA, F. A.; FABBRI, D.; TINELLI, L. P.; STORNILO, L. V. Compreendendo a história de idosos institucionalizados. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**. Rio de Janeiro, v.1, n.15, p. 147-154, 2012.
- MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, SC, v. 4, n. 1, p. 37-60, jan. 2004.
- MENDES, J.J. **Cultura organizacional das entidades sindicais do município de São Luís (MA)**. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU. Taubaté, 2018.
- MINAYO, M.C.S. Seis características das mortes violentas no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos da População**, v. 26 n. 1.p. 135-140, 2009.
- MIRANDA, G. M D.; MENDES, A. C. G.; SILVA, A. L. A. Envelhecimento populacional no Brasil: desafios sociais atuais e futuros e consequências. **Rev. bras. geriatr. Gerontol.** Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 507-519, jun. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-98232016000300507&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-98232016000300507&lng=en&nrm=iso)>. Acesso 20 ag. 2020.
- MIZAN, M. C. **O profissional cuidador de idosos em situação de fragilidade, em ILPI. Relação de cuidado**. [Dissertação de Mestrado] – Programa de Pós Graduação em Gerontologia – PUC, 2018.
- MOREIRA, M. C. **Investigando vieses de gênero a respeito de profissões entre alunos das áreas de ciências exatas e humanas**. Universidade Federal de São Carlos. [Dissertação de Mestrado]. 2020.
- MORETTI, C. A. B. **Comunicação e Cultura Organizacional: análise de um grupo de empresas sediadas no Brasil**. [Dissertação de Mestrado] – USP, 2016.
- NUNES, M. Desafios e perspectivas na velhice: a interpretação da Terceira Idade. **Revista Portal de Divulgação**, n. 22, ano II, p. 6-17, jun., 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoenvelhecimento.org.br/revista/index.php>>. Acesso em: 21 fev. 2020.
- OLIVEIRA, P. P.; RODRIGUES, A. B.; AMARAL, J. G.; SANTOS KUBO, M.; SILVEIRA, E. A. A. A humanização da assistência na ótica de profissionais que cuidam de idosos. **Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo**, v. 20, n. 2, 2018.

PAPALIA, D. E; OLDS, S. W; FELDMAN, R.D. **Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Porto Alegre. McGraw-Hill do Brasil, 10 ed. p. 721-750, 2009.

PARABELLA, R. IBGE NOTÍCIAS. **Estatísticas Sociais**. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017>. Acesso em 21 abr. 2020.

PEREIRA, J. K; GIACOMIN, K.C; FIRMO, J.O. A funcionalidade e a incapacidade na velhice: ficar velho ou não ficar quieto. **Cadernos Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 32. p. 1451-1459. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311X2015000701451&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311X2015000701451&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em 21 abr. 2020.

PERISSÉ, C. MARLI, M. Caminhos para uma melhor idade. **Revista Retratos**, n. 16, fev.de 2019.

PINI, F. R. Educação popular em direitos no processo de alfabetização de jovens, adultos e idosos: uma experiência do projeto MOVA-BRASIL. **Educação em Revista**. v. 35. 2019.

PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. **Informações de São José dos Campos**. 2020. Disponível em: <https://www.sjc.sp.gov.br/>. Acesso em 12 maio 2020.

QUEIROZ, G. A. **Qualidade de vida em instituições de longa permanência para idosos: considerações a partir de um modelo alternativo de assistência**. [Dissertação de Mestrado]. UFSJ, 2010.

REI, A. F. O. **Gestão de Equipe Prestadora de Cuidados Diretos a Idosos Institucionalizados: Cuidar com “Humanidade”**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 2020.

RESIDENCIAL MARIA IMACULADA. **Plano de Trabalho**. Acesso em: 15 maio 2020.

RAMOS E. L.; SOUZA, N.V.D.O.; CALDAS, C.P. Qualidade de vida do idoso trabalhador. **Revista de Enfermagem**, v. 16, n. 4, p. 505-511, 2008.

RAMOS, L. R. Epidemiologia do envelhecimento. In: FREITAS, E. V. et al. **Tratado de Geriatria e Gerontologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002. p.72-78.

RODRIGUES, A. C. C.; LARA, M.O. **Qualidade de vida do idoso: um levantamento da produção científica nos últimos dez anos**. Rev. Enferm. Cent.-Oeste Min, v. 3, n. 1, p. 395-406, 2011. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/viewFile/70/207>. Acesso em: 26 maio 2020.

RODRIGUES, M. AYABE; N. H; LUNARDELLI, M. C. F; CANEO, L.C.A. A preparação para aposentadoria: o papel do psicólogo esta questão. **Revista Brasileira de orientação profissional**, v. 6, n. 1, p. 53-62, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

SACHS, I. O desenvolvimento enquanto apropriação de direitos humanos. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 12, n. 33, p. 149-156, 1998.

SALLES, R. J. **Longevidade e Temporalidade: um estudo psicodinâmico com idosos longevos**. Universidade de São Paulo. [Tese de Doutorado]. 2018.

SANTOS, G. A., VAZ, C. E. Grupos da terceira idade, interação e participação social. In ZANELLA, AV., et al., org. **Psicologia e práticas sociais** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, p. 333-346, 2008.

SANTOS, G. L. O. **Limitação da capacidade funcional de idosos institucionalizados: realidade e contradições a partir da análise da produção do conhecimento - 2000 a 2017**. Universidade Católica do Salvador. [Dissertação de Mestrado]. 2019.

SANTOS, M. L. L.; SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C.; SCHREIBER, D. Cultura e governança nas relações interorganizacionais: um estudo de caso do cluster calçadista do vale dos sinos. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 2, p. 131-151. mai/ago. 2017.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SANTOS, S. T.; SOUZA, L. V. Envelhecimento positivo como construção social: práticas discursivas de homens com mais de sessenta anos. **Revista da SPAGESP**. v. 16, n. 2, p. 46-58, 2015.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e Liderança**. São Paulo. Editora Atlas, 2017.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SERQUEIRA, C. **Cuidar de idosos com dependência física e mental**. Lisboa: Lidel- edições técnicas, Ida, 2010.

SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIMÕES, C. C. S. **Relações entre as alterações históricas na dinâmica demográfica brasileira e os impactos decorrentes do processo de envelhecimento da população.** Rio de Janeiro: IBGE-Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2016.

SILVA, O. S.; TAVARES, E. O envelhecimento Populacional e desigualdades socioespaciais nas cidades. **Anais VIII ENAMPUR**, 2019.

SOARES, E.C. **O idoso de bem com a velhice: um estudo envolvendo idosos que relatam o envelhecimento como satisfatório.** 2017. [Tese Doutorado]. Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-06092017-101953/en.php>. Acesso em: 28 maio 2020.

SPIEGEL, M. R. **Estatística.** São Paulo: Pearson Makron Books/McGraw-Hill do Brasil, 1993.

SPIEGEL, R.; STEPHENS, L. J. **Estatística: Coleção Schaum.** Bookman, 2000.

SUGAHARA, G. E se envelhecer não fosse um drama? **Rev. Longeviver**, ano II, n. 7, Jul/Ago/Set. São Paulo, 2020.

TANURE, B.; EVANS P. P. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TURRA, C. M. **Os ajustes inevitáveis da transição demográfica no Brasil.** Belo Horizonte: Cedeplar, 2018.

UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA. **Faculdade da Terceira Idade.** São José dos Campos, 2021. Disponível em: <http://www.univap.br>. Acesso em: 01 fev. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, M. **Economy and society.** Trad. A. Henderson e Parsons. New York: Oxford University Press, 1968.

VERAS, R. O modelo assistencial contemporâneo e inovador para os idosos. **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.** v. 23, n. 1, 2020.

ZACHARIAS, S. T. **Refletindo sobre a terceira idade.** In: DHNET. Natal: Rede Brasileira de Educação em Direitos Humanos - DHnet, [2016]. Artigo originalmente apresentado em 2005.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Org: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B. A.; BASTOS, A. V. B. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZIMERMAN, I. G. **Velhice: Aspectos biopsicossociais.** Porto Alegre: Artmed, 2000. 192 p.

## ANEXO A: PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITE DE ÉTICA E PESQUISA



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A Cultura Organizacional e sua influência na qualidade do atendimento em uma Instituição de Longa Permanência para idosos.

**Pesquisador:** ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 32427220.0.0000.5501

**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.075.564

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa a ser realizada para obtenção do título de mestre na qual se pretende analisar como a Cultura Organizacional pode influenciar na qualidade do atendimento de idosos, residentes em uma Instituição de Longa Permanência. O estudo será desenvolvido por meio de abordagem quali-quantitativa, com nível descritivo e exploratório. Será realizada em um Serviço de Longa Permanência para idosos (as), tendo como instrumentos a aplicação de questionário estruturado para 74 colaboradores da Instituição, formulário estruturado para 06 idosos residentes no serviço, 01 entrevista semiestruturada com o Gestor do serviço e análise documental.

O projeto está muito bem descrito e fundamentado.

#### Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos são coerentes com a metodologia apresentada. São descritos como:

Analisar a Cultura Organizacional e sua influência na qualidade do atendimento em uma Instituição de Longa Permanência para idosos (as).

Caracterizar a Cultura Organizacional segundo a percepção do gestor e colaboradores;

Verificar a satisfação dos idosos do Serviço de Longa Permanência;

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210

**Bairro:** Centro

**CEP:** 12.020-040

**UF:** SP

**Município:** TAUBATE

**Telefone:** (12)3635-1233

**Fax:** (12)3635-1233

**E-mail:** cep@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 4.075.564

Identificar como características da Cultura Organizacional podem favorecer ou prejudicar a qualidade do atendimento.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos estão bem descritos. Foram considerados diversos riscos e apresentadas as medidas para minimizar os riscos e o que será feito para contornar os desconfortos decorrentes da pesquisa.

São descritos da mesma maneira no Formulário da Plataforma Brasil e no TCLE. São descritos como: "A pesquisa apresenta risco mínimo. O possível risco que a pesquisa poderá causar é o desconforto emocional, insegurança ou com o desejo de não fornecer alguma informação pessoal solicitada pela pesquisadora. Com vistas em prevenir possíveis riscos gerados pela presente pesquisa ficam garantido os direitos de anonimato, de abandonar a pesquisa a qualquer momento, de deixar de responder qualquer pergunta que julgue por bem assim proceder, bem como solicitar para que os dados fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. Os procedimentos utilizados não oferecem riscos à dignidade." No TCLE oferece ainda ao participante a possibilidade de interromper a participação caso se sinta cansado e retomar a participação no outro dia.

Os benefícios são descritos como direto e indireto. Estão descritos de maneira clara em todos os locais.

São descritos como: "Participar da presente pesquisa poderá possibilitar a reflexão e maior compreensão da influência da Cultura Organizacional na qualidade do atendimento, em especial, de uma Instituição de Longa Permanência para idosos. O conhecimento adquirido poderá subsidiar o desenvolvimento de medidas com objetivo de contribuir com a qualidade do atendimento aos idosos e busca da excelência da Gestão."

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Apresenta o cálculo amostral e inclusive para os idosos faz o cálculo somente com aqueles que seriam capazes de responder ao questionário. Embora os participantes possam, eventualmente, ser considerados como vulneráveis a pesquisadora tomou cuidado de calcular a amostra e incluir somente aqueles com autonomia plena. Vale salientar que também não seria possível coletar os dados com idosos fora de uma instituição de longa permanência, tendo em vista que esses são os alvos da pesquisa e o benefício seria para eles mesmos.

Apresenta o formulário de coleta de dados, no qual os participantes não são identificados pelo

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
 UF: SP Município: TAUBATE  
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cep@unitau.br





CEP  
Professor  
Robison  
Baroni

UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 4.075.564

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1553028.pdf	08/05/2020 16:42:45		Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto.pdf	08/05/2020 16:33:54	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito
Outros	Instrumentos.docx	08/05/2020 15:18:37	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito
Cronograma	Cronograma.docx	08/05/2020 12:20:37	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito
Orçamento	Orcamento.docx	08/05/2020 12:18:47	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_Pesquisador.pdf	08/05/2020 12:15:07	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_Institucional.pdf	08/05/2020 12:13:07	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido.pdf	08/05/2020 12:00:20	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	08/05/2020 11:55:28	ADRIANA APARECIDA HONORIO DOS SANTOS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cep@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE  
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 4.075.564

TAUBATE, 08 de Junho de 2020

---

Assinado por:  
Wendry Maria Paixão Pereira  
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
UF: SP Município: TAUBATE  
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cep@unitau.br