

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE RELACIONAMENTO COMO FATOR DE
PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA E
EMPODERAMENTO PARA IDOSOS: ESTUDO DE
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

PRISCILLA DE ALMEIDA SANCHEZ

**São Paulo
2019**

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE RELACIONAMENTO COMO FATOR DE
PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA E
EMPODERAMENTO PARA IDOSOS: ESTUDO DE
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais nas Redes.

PRISCILLA DE ALMEIDA SANCHEZ

São Paulo

2019

Sanchez, Priscilla de Almeida.

Redes de relacionamento como fator de promoção de qualidade de vida e empoderamento para idosos : estudo de caso de uma organização do terceiro setor / Priscilla de Almeida Sanchez. - 2019.

122 f. : il. color.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Redes de relacionamento. 2. Empoderamento do idoso.
3. Gestão do conhecimento. 4. Capital social. I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

PRISCILLA DE ALMEIDA SANCHEZ

**REDES DE RELACIONAMENTO COMO FATOR DE
PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA E
EMPODERAMENTO PARA IDOSOS: ESTUDO DE
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/_____
Prof. Dr. Roberto Bazanini
Universidade Paulista - UNIP

_____/_____
Prof. Dr. Pedro Lucas de Rezende Melo
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____
Profa. Dra. Thelma Valéria Rocha
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por me conceder a oportunidade de cursar um Mestrado, sem ele nada seria possível.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Roberto Bazanini pela paciência, confiança, atenção e carinho dedicados a mim nesse período.

Ao meu esposo Carlos Alberto Sanchez pelo apoio incondicional, pelo exemplo de persistência e fé.

Aos meus pais Lucia e Jair pelo amor que sempre dedicaram a mim, por terem me apontado o caminho correto a seguir e por transmitirem o valor da educação e da cultura em minha existência.

A todos amigos e amigas, pelo apoio durante todo o curso.

A todos os professores do curso de Mestrado em Administração da Unip, pelos ensinamentos e apoio durante esses dois anos.

Ao Prof. Dr. Pedro Lucas de Rezende Melo e a Profa. Dra. Thelma Valéria Rocha, membros da banca, pelos apontamentos providenciais ao trabalho.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior – Brasil (CAPES) pela concessão de bolsa de estudos no último período do curso de mestrado.

RESUMO

A partir de meados do século XX as organizações do terceiro setor “ONGs” passaram a adquirir visibilidade e relevância no âmbito da produção acadêmica. Essas organizações se voltam para atender as diferentes necessidades da população, uma vez que, o Estado não tem como cumprir satisfatoriamente seu dever social. O Instituto Ramacrisna localizado no município de Betim em Minas Gerais constitui caso relevante de atendimento social a população carente. Por meio de pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, o objetivo central está em investigar os fatores essenciais e, em decorrência, os procedimentos adotados pela gestão do Instituto Ramacrisna junto aos seus stakeholders relacionados ao “Projeto Longevidade”. O problema da pesquisa busca identificar quais fatores e procedimentos nas redes de relacionamento contribuem para a qualidade de vida e o empoderamento dos idosos? A base teórica explicativa se apoia nos conceitos de qualidade de vida e envelhecimento ativo decorrente da interatividade entre gestão estratégica e gestão social junto aos stakeholders nas redes de relacionamento. Consonante com a literatura, os resultados da pesquisa apontam que no Projeto “Rede Longevidade” estão presentes interatividade dinâmica entre a gestão estratégica e gestão social, formação de capital social e compartilhamento de conhecimento, fortalecimento da autoestima e reconhecimento social e ampliação dos horizontes de vida dos idosos por meio de viagens e uso de tecnologias digitais. A contribuição da pesquisa em relação aos aspectos acadêmicos, está em avançar além do modelo além do modelo *World Health Organization Quality Of Life WHOQOL-BREF* (instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde que se restringe apenas aos aspectos da saúde física do idoso como foi constatado na revisão da literatura.

Palavras-chave: Redes de relacionamento. Empoderamento do idoso. Gestão do conhecimento. Capital social.

ABSTRACT

From the mid-twentieth century the organizations of the third sector "NGOs" began to acquire visibility and relevance in the scope of academic production. These organizations turn to meet the different needs of the population, since, the State can not fulfill its social duty satisfactorily. The Ramacrisna Institute located in the municipality of Betim in Minas Gerais constitutes a relevant case of social assistance to the needy population. Through a descriptive research of a qualitative nature, the main objective is to investigate the essential factors and, as a consequence, the procedures adopted by the management of the Ramacrisna Institute with its stakeholders related to the "Longevity Project". The research problem seeks to identify which factors and procedures in the relationship networks contribute to the quality of life and the empowerment of the elderly? The explanatory theoretical basis is based on the concepts of quality of life and active aging resulting from the interactivity between strategic management and social management with the stakeholders in the relationship networks. Consistent with the literature, the results of the research indicate that the "Longevity Network" Project presents dynamic interactivity between strategic management and social management, social capital formation and knowledge sharing, strengthening of self-esteem and social recognition, and broadening the horizons of life of the elderly through travel and use of digital technologies. The contribution of the research to the academic aspects is to go beyond the model beyond the World Health Organization Quality of Life model WHOQOL-BREF (World Health Organization Quality of Life Assessment tool that is restricted only to physical health aspects of the elderly as was verified in the literature review.

Keywords: Relationship networks. Empowerment of the elderly. Knowledge management. Share capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição da População – IBGE	14
Figura 2 – Processo metodológico da Revisão Integrativa	22
Figura 3 – Setores Socioeconômicos.....	41
Figura 4 – Espiral do Conhecimento	53
Figura 5 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades	55
Figura 6 – <i>Managing for stakeholders</i>	63
Figura 7 – Desenho da Pesquisa	67
Figura 8 – Fatores e Procedimentos	77
Figura 9 – Nuvem de palavras - verbos	83
Figura 10 – Nuvem de palavras – adjetivos	84
Figura 11 – Nuvem de palavras com verbos, adjetivos e substantivos	85
Figura 12 – Análise de Similitude	87
Figura 13 – Análise de processos de gestão em organizações de terceiro setor.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologias das ONGs	42
Quadro 2 – Evolução do conceito de estratégia.....	46
Quadro 3 – Racionalidade x Processo Organizacional	57
Quadro 4 – Protocolo de Pesquisa.....	66
Quadro 5 – Fatores determinantes no empoderamento dos idosos.....	74
Quadro 6 – Procedimentos Imprescindíveis para o empoderamento dos idosos.....	75
Quadro 7 – Significado dos termos na nuvem de palavras destacadas	86
Quadro 8 – Roteiro da Entrevista – Idosos	110
Quadro 9 – Roteiro da Entrevista – Familiares.....	111
Quadro 10 – Roteiro da Entrevista – Gestor	112
Quadro 11 – Roteiro da Entrevista – Colaboradores.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequênciadas indicações das palavras <i>chave</i> , com filtro título, na base internacional	108
Tabela 2 – Cruzamento das palavras <i>chave</i> , com filtro título, na base internacional	108
Tabela 3 – Frequênciadas indicações das palavras <i>chave</i> , com filtro título, na base nacional	109
Tabela 4 – Cruzamento das palavras <i>chave</i> , com filtro título, na base nacional....	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IR – Instituto Ramacrisna

OMS – Organização Mundial da Saúde

QV - Qualidade de Vida

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema	16
1.2 Contextualização do Problema	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo Geral	19
1.4.2 Objetivos Específicos	19
1.5 Método.....	19
1.6 Estrutura do Estudo	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Os cinco passos da Revisão Integrativa	22
2.1.1 Os cinco passos empregados na Pesquisa.....	23
2.1.2 Dados da Base Internacional	24
2.1.3 Dados da Base Nacional.....	24
2.1.4 Resultados da Revisão Integrativa.....	25
2.1.5 Temáticas mais Pesquisadas.....	29
2.1.5.1 Qualidade de Vida na Terceira Idade.....	29
2.1.5.2 Participação social e qualidade de vida	36
2.1.6 Temáticas negligenciadas nas Pesquisas.....	38
2.2 Eixos teóricos das Organizações do terceiro setor	40
2.2.1 Aspectos Gerais	41
2.2.2 Aspectos Históricos e Assistenciais	42
2.2.3 Aspectos Gerenciais	44
2.2.3.1 Gestão Estratégica.....	45
2.2.4 Aspectos Psicossociais	47
2.2.4.1 Gestão Social.....	47
2.2.4.2 Capital Social	49
2.2.4.3 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem.....	51
2.2.4.4 Teoria da Hierarquia das Necessidades	54
2.3 Gestão Estratégica e Gestão Social.....	56
2.4 A Sociedade em Redes	58
2.4.1 Paradigmas em redes	59

2.4.2 Redes de Relacionamento	60
2.4.3 Redes de Relacionamento e Teoria dos Stakeholders	62
3 METODOLOGIA.....	65
3.1 Protocolo de Pesquisa.....	65
3.2 Estratégia de Pesquisa	68
3.3 Abordagem Metodológica e Objetivos da Pesquisa.....	68
3.4 Coleta de Dados	70
3.4.1 Roteiro das Entrevistas	72
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	73
4.1 Resultados da Pesquisa Bibliográfica.....	73
4.2 Resultados da Pesquisa de Campo	74
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	76
5.1 Relação entre Fatores e Procedimentos	77
5.2 Análise com o Software Iramuteq	81
5.2.1 Análise de entrevistas pela nuvem de palavras (word cloud).....	82
5.2.1.1 Nuvem de palavras com verbos destacados.....	83
5.2.1.2 Nuvem de palavras com adjetivos destacados	84
5.2.1.3 Nuvem de palavras com substantivos, adjetivos e verbos	85
5.2.2 Análise de similitude.....	86
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	89
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE I.....	108
APÊNDICE II.....	108
APÊNDICE III.....	109
APÊNDICE IV	109
APÊNDICE V – Roteiro das entrevistas	110
ANEXO I.....	114
ANEXO II.....	116
ANEXO III.....	119
ANEXO IV	120

1 INTRODUÇÃO

Desde meados do século XX, com o vertiginoso desenvolvimento do processo de globalização, ocorreram grandes transformações nos diversos campos do conhecimento. Particularmente em relação às transformações ocorridas referente às políticas do bem-estar social, cada vez mais se tornou necessário atentar para os aspectos de relacionamento e mesmo de sobrevivência da pessoa humana que começou a ser resgatada numa nova perspectiva. Dentre esses aspectos, o direito das minorias começou a receber atenção especial: direito das mulheres, dos negros, das crianças, idosos etc.

De maneira geral, na Europa e nos EUA, o Estado do bem-estar social (*Welfare State*), surgiu no período pós-II Guerra Mundial com o intuito de implementar e financiar programas e planos de ação destinados a promover os interesses sociais coletivos dos membros de uma determinada sociedade. O objetivo era combater os cinco maiores males da sociedade: “a escassez, a doença, a ignorância, a miséria e a ociosidade” (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996, p. 261-262) e mais recentemente, a partir de 1989, com a queda do muro de Berlim e o fim da Guerra Fria entre Estados Unidos e União Soviética, presente desde o final da 2^a Guerra Mundial, a questão dos direitos humanos passou a ser disseminada internacionalmente.

No Brasil, a partir do início da década de 90, surgiram o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), o Código de Defesa do Consumidor (1991), o sistema de cotas sociais e raciais (2002) e a regulamentação do direito dos idosos (2003). Desta forma, busca-se o ideal no qual os direitos sejam tomados, sob a perspectiva da homogeneidade e uniformidade de um mundo concebido em sua extensão como uma das formas de luta pela sedimentação dos princípios que incorporem a verdadeira dignidade humana, reconhecido, compreendido e respeitando o direito individual de ser diferente sem necessariamente enfrentar a imensurável carga de preconceito e a discriminação cruelmente impostas às classes mais vulneráveis.

Dentre esses direitos sociais, nos vários países, o envolvimento com questões referentes ao envelhecimento populacional nas políticas públicas resultou de inúmeras pressões e influências da

Poder Público. Em termos internacionais tem-se a resolução da Organização das Nações Unidas (ONU) nº 46/91 em favor dos idosos, aprovada na Assembleia

Geral das Nações Unidas, que propiciou maior visibilidade a este assunto e, em decorrência objetivou reunir, analisar e colocar em prática as demandas referentes aos idosos que estavam esquecidas até então (ONU, 2010).

Em nosso país, o Estatuto do Idoso foi criado em 2003 pela lei 10741/03 que garante ao idoso a proteção do Estado para atendimento de suas necessidades embora muitos desses direitos não tenham sido respeitados desde a promulgação da lei (anexo I).

Dentre as dificuldades encontradas, a mais relevante diz respeito a incapacidade do Estado em atender às demandas de bem-estar social da população. Em decorrência dessa incapacidade a atuação das ONGs se tornou necessária para suprir esta lacuna, visto que, essas demandas, tem se acentuado nos últimos anos.

Particularmente, os aspectos tecnológicos trouxeram elementos essenciais que provocaram mudanças significativas na modernidade, gerando potenciais efeitos na ascensão da qualidade de vida das pessoas de um modo geral e do idoso em especial, passando pela melhoria nutricional, pela evolução da indústria médica e farmacêutica na prevenção e cura das doenças e pela conscientização e esclarecimento quanto aos cuidados pessoais etc.

Nesse contexto do resgate da dignidade humana voltada para a pessoa idosa a temática do envelhecimento se tornou prioritária e imprescindível no atual estágio em que a humanidade se encontra em decorrência de fatores como a longevidade, a influência da natalidade, ou ainda por toda a evolução tecnológica voltada para a extensão da vida humana.

Nesse ponto é preciso observar que o aumento da população idosa se mostra cada vez mais presente, implicando em diversas mudanças na visão sobre o envelhecimento. Essas transformações ocorrem em nível mundial, porém não da mesma forma nos países em desenvolvimento e nos países já desenvolvidos, uma vez que, nos países em desenvolvimento predominam ainda o atendimento de necessidades relacionadas à própria sobrevivência física (VERAS, 2004).

Essa discrepância entre países ricos e pobres resulta também da política do Estado de Bem-Estar Social que atuou de maneira efetiva até 1970 na busca de proteção para as pessoas em situação de vulnerabilidade. A partir de então passa a ser questionada em crise, pela predominância dos ideários liberais defensores da ideia que a crise devia-se aos gastos do Estado com as políticas sociais.

Esse argumento pode ser ilustrado tendo como referência a maioria das instituições financeiras em solo norte americano, particularmente, na reunião denominada Consenso de Washington, na qual, se estabeleceu os pontos principais do modelo neoliberal para os países da América Latina, incluindo a focalização das políticas sociais.

Nessa perspectiva, recomenda-se que as políticas sociais não deveriam ter um caráter universal, mas sim, serem direcionadas para os grupos específicos que vivem em situação de vulnerabilidade. O uso do conceito de pobreza refere-se a um marco teórico bem definido – proposto pelo neoliberalismo – que ao priorizar os pobres como alvo de suas políticas, implica o deslocamento da política social da noção universalizada de direito e, em última instância, sugere a supressão da ideia da realidade da cidadania social (UGÁ, 2004, p. 55).

Sugere-se que essa contradição entre o legislado e o efetivamente realizado caracteriza a premente necessidade de organização do terceiro setor. A legislação brasileira assegura uma melhor qualidade de vida para o idoso, sendo conhecida como a Constituição Cidadã, todavia o legislado não condiz com a realidade vivenciada pelos idosos brasileiros.

Apesar do crescente aumento da longevidade, a redução do papel protetor do Estado é evidente no que concerne à garantia de direitos e de condições dignas de vida para essa população com a passagem de suas responsabilidades para o terceiro setor e sociedade civil.

Figura 1 – Distribuição da População – IBGE



Fonte IBGE (2018).

No Brasil, como se pode observar na figura 1, os idosos correspondem a 14,6% da população. O aumento da longevidade tornou necessário que organizações não governamentais (ONGs) passassem a se responsabilizar também por idosos, visto que, acentuadamente, a partir de 2016, com a eleição de governo de orientação de extrema direita, cuja ênfase se volta para os aspectos da economia de mercado em detrimento do aspectos sociais. Consequentemente, com a crise do Estado brasileiro as políticas de bem-estar social deixaram de atender não apenas essa, mas também às inúmeras necessidades sociais, desde o precário combate à mortalidade infantil, passando pelo desleixo da preservação ambiental, até à redução de território resultante da demarcação de terras para os indígenas.

Retomando a temática do envelhecimento da população, de acordo com os dados registrados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), 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 representativo no Brasil. As mulheres são maioria expressiva nesse grupo, com 16,9 milhões (56% dos idosos), enquanto os homens idosos são 13,3 milhões, ou seja, em torno de 44% do grupo (GUARNIERI, 2008).

Em decorrência, o envelhecimento populacional traz a necessidade de reflexão sobre como as pessoas idosas viverão essa fase, analisando o que pode ser realizado para que ocorra longevidade com qualidade e dignidade (VALER, 2015). Para Ramos (2003) envelhecer de modo saudável é resultante da interação entre saúde física e mental, independência na vida diária, integração social, suporte familiar e independência financeira. O ritmo do envelhecimento populacional leva a necessidade de mais respostas sociais, trazendo várias consequências e desafios. É essencial que a Sociedade/Estado estejam preparados para atender essa demanda através do desenvolvimento de ações voltadas às necessidades específicas da população idosa, como centros de convivência, assistência especializada à saúde, serviços de apoio domiciliar ao idoso, programa de medicamentos, universidades da terceira idade etc.

Desse modo, a criação de programas e projetos vinculados às instituições e ONGs é uma maneira de atender essa carência, além de ser uma forma de oportunizar e possibilitar um envelhecimento ativo, autônomo e digno aos idosos.

Nessa nova dinâmica social em que a sociedade mundial passa por transformações consideráveis no desenvolvimento de seus segmentos etários, principalmente nas últimas décadas. As relações humanas se desenvolvem em complexas redes de convivência. Essa realidade é manifestada de maneira ainda mais evidente quando se trata da população idosa. Em um ambiente oriundo do mundo globalizado, a atuação em redes se torna determinante, contribuindo para o diferencial de várias instituições. Desta forma se destaca como sendo uma ampla área de pesquisa e discussão.

Com base na constatação da precariedade às políticas públicas no Brasil voltadas para o bem-estar social, este estudo tem como campo de investigação as ações desenvolvidas pela Instituição Social Ramacrisna e outros parceiros com o desafio de promover o “BEM VIVER e o VIVER BEM” para pessoas acima de 60 anos, por meio de uma rede integrada e humanizada de serviços.

Nesse contexto, esse estudo de caso único tem como objetivo central identificar as atividades da Instituição Ramacrisna por intermédio da investigação de ações e fatores presentes no “Projeto Longevidade” que evidenciam o lema do instituto para o envelhecimento ativo “Bem Viver e o Viver Bem” para a qualidade de vida e empoderamento dos idosos.

1.1 Tema

Este estudo traz como tema as redes de relacionamento na busca de qualidade de vida e empoderamento dos idosos.

1.2 Contextualização do Problema

Nas últimas décadas, embora as pesquisas tenham sido direcionadas de forma crescente para estudos que contemplam a profissionalização da gestão do Terceiro Setor, ainda persiste uma lacuna em reflexão teórica e crítica sobre o assunto, acentuadamente em relação à identificação de características específicas

do Terceiro Setor e à análise mais crítica sobre o governo, o mercado e a sociedade civil (ALVES, 2006).

Em nosso país, a partir de 2003, apesar das conquistas alcançadas com a Política Nacional do Idoso e o Estatuto do Idoso, existe ainda uma dissimulação de sentidos e um processo de silenciamento das contradições. Por um lado, a construção de velhice na sociedade ocidental aparenta possuir um sentido positivo no vocabulário corrente manifesto nos termos “terceira idade”, “melhor idade”, “velhice ativa”, “ímparo jovem” etc. Por outro, os sentidos pejorativos também estão presentes, tais como: incapacitados, inativos, improdutivos, doentes, “à espera da morte”.

Partindo-se do pressuposto que as redes de relacionamentos das ONGs são baseadas em processos derivados de componentes relacionados ao sentido positivo do termo sobre os idosos, o problema da pesquisa está em questionar quais fatores e procedimentos administrativos nas redes de relacionamento das organizações do terceiro setor junto ao governo, mercado e sociedade civil contribuem para a qualidade de vida e o empoderamento dos idosos?

Considerou-se que os principais conceitos e fundamentos que orientam a gestão estariam propositadamente manifestos na formação de gestores para organizações de Terceiro Setor destinados aos idosos.

1.3 Justificativa

Atuando há vários anos como professora dos cursos de administração, meu interesse de pesquisa sempre esteve voltado para aspectos da gestão empresarial que, além de buscar vantagem competitiva perante a concorrência, também se voltasse para formação de competências pessoais e sociais de seus funcionários.

A vivência de todos esses anos na academia me fez entender o setor de recursos humanos das organizações, sejam eles do primeiro, do segundo ou terceiro setor, na tarefa de selecionar e colocar as pessoas certas nas funções certas, acima de tudo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários para se alcançar a produtividade.

Nos últimos anos interessei-me por buscar compreender temáticas relacionadas ao estabelecimento de redes de relacionamento, as parcerias e as alianças entre as empresas privadas com as organizações do terceiro setor.

Minha primeira constatação foi que a investigação dos resultados sociais de uma rede de relacionamento das organizações do terceiro setor envolvem indicadores sociais: pobreza, criminalidade, saúde, violência, educação e qualidade de vida. Na perspectiva de Schimidt (2004), o conceito de qualidade de vida abrange a saúde física, o estado psicológico, os valores, as crenças, as relações sociais e as relações com o meio ambiente.

Nos países de terceiro mundo, o aumento da longevidade das pessoas é um fato marcante a partir de meados século XX. O idoso deixou de ser aquela pessoa restrita apenas a cuidar de netos e passou a buscar uma vida que pode ser ativa e com qualidade, sendo que o termo terceira idade passou a significar uma nova etapa da vida que deve merecer cuidados especiais para que a vida continue sendo produtiva.

Em diversos países, as organizações do terceiro setor tem se interessado por melhorar a qualidade de vida da pessoa da terceira idade, promovendo atividades, encontros, reuniões, lazer e, de maneira geral, envolvimento com a comunidade. Esses avanços foram possíveis em parte pelo avanço nos diversos campos do conhecimento, tais como a medicina, a psicologia e a modernização que a tecnologia permite, tais como acesso à internet e às redes sociais.

A sociedade em redes permite que o idoso, contrariamente ao que ocorreu há décadas atrás, deixa de estar isolado e se torne participante de um mundo cada vez mais dinâmico e conectado por meio das redes sociais.

Dentre as ONGs no Brasil que se voltam para o bem-estar do idoso, o IR constitui um exemplo instrutivo de organização não governamental (ONG) para promoção de qualidade de vida e empoderamento. Possui uma média anual de 113 mil atendimentos em diversas áreas, com o apoio do poder público e por intermédio de suas várias parcerias.

Uma segunda constatação ocorreu pela pesquisa bibliométrica na qual pude verificar a existência de poucos estudos sobre a temática redes de relacionamento, qualidade de vida e empoderamento dos idosos. Foram encontrados 20 artigos que abordam principalmente os aspectos relacionados à qualidade de vida e envelhecimento ativo, dentre os quais se ressalta a importância da socialização e da interação tecnológica, elementos esses que contribuem efetivamente como fator de empoderamento do idoso.

Resultante dessa, se deu uma terceira constatação: não foram encontrados nenhum trabalho relacionado à instituição que, embora esteja em atuação há décadas no Brasil, não teve ainda, publicado muitas de suas atividades. A escolha do projeto “Longevidade” desenvolvido pela IR como intuito da promoção do “Viver Bem e o Bem Viver” constitui um importante passo na socialização, qualidade de vida, empregabilidade, saúde e equilíbrio emocional para o adulto de terceira idade.

Dessa forma, a pesquisa busca preencher essa lacuna no conhecimento e propiciar subsídios para o entendimento da pertinência das redes de relacionamento organizações do terceiro setor.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar quais os fatores essenciais e procedimentos adotados nas redes de relacionamento do terceiro setor promovem qualidade de vida e empoderamento dos idosos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- A. Caracterizar os *stakeholders* presentes nas redes de relacionamento do IR e os laços que se estabelecem dentro das redes.
- B. Identificar as práticas utilizadas nas redes de relacionamento junto aos idosos como fatores determinantes para tomada de consciência para uma melhor de qualidade de vida.
- C. Analisar as mudanças no comportamento dos idosos que proporcionaram uma melhor qualidade de vida em decorrência da atuação dos agentes nas redes relacionamento que se formam no instituto.

1.5 Método

Por intermédio de pesquisa descritiva de natureza qualitativa, método de estudo de caso, a coleta de dados foi realizada na própria sede do IR, em Betim, Minas Gerais, nos dias 4 e 5 de maio de 2019, com o emprego de entrevista em

profundidade junto aos gestores, colaboradores e familiares dos idosos, sendo que em relação aos idosos foi utilizada a técnica Grupo focal.

Depois de transcritas as entrevistas, para a interpretação dos dados foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), com o auxílio do software Iramuteq.

1.6 Estrutura do Estudo

Este estudo está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo “Introdução”, apresenta-se o contexto geral da pesquisa; no segundo capítulo “Revisão da Literatura”, inicialmente foi realizada pesquisa bibliométrica na base nacional e internacional com o intuito de se verificar as principais publicações e, em decorrência, detectar as lacunas sobre o tema, atualmente existentes nas pesquisas acadêmicas para posterior fundamentação teórica. No terceiro capítulo, “Metodologia”, são descritos o tipo de pesquisa e o instrumento de coleta de dados empregados. No quarto capítulo “Análise e Resultados da pesquisa” são apresentadas as análises das respostas dos entrevistados. No capítulo cinco, “Discussão dos Resultados”, os resultados da pesquisa são interpretados com base no referencial teórico adotado. No capítulo seis, “Considerações Finais”, faz-se o encerramento do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura é a base para a identificação da situação atual do objeto de pesquisa com o intuito de identificar hiatos a serem explorados para atualização do conhecimento em determinado ramo do conhecimento. Dentre as principais formas, temos a revisão narrativa, a revisão sistemática e a revisão integrativa. Para isso existem várias formas de revisão: narrativa, sistemática e integrativa.

A revisão narrativa pode ser concebida como revisão tradicional ou exploratória, na qual a definição de critérios não é explícita e, consequentemente, a seleção dos artigos é realizada de forma arbitrária, uma vez que não existe preocupação em esgotar as fontes de informação. A forma com que se coleta os documentos é comumente denominada de busca exploratória e, em alguns casos pode ser utilizada para complementar buscas sistemáticas (CORDEIRO et al., 2007).

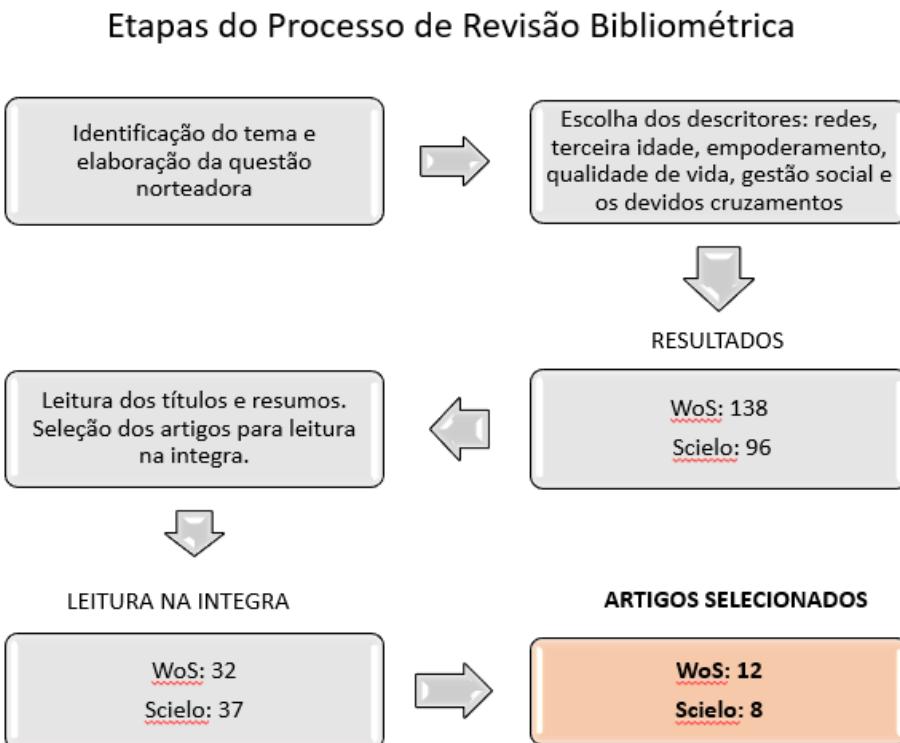
A revisão sistemática consiste em um método de investigação científica por intermédio de processo rigoroso e explícito para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes à pesquisa. Esse tipo de revisão parte inicialmente de uma revisão feita com planejamento e reunião de estudos originais, para posteriormente sintetizar os resultados de múltiplas investigações primárias pelo emprego de estratégias que limitam vieses e erros aleatórios (COOK; MULROW; HAYNES, 1997; CORDEIRO et al., 2007).

A revisão integrativa é um método que busca reunir e sintetizar as abordagens e os resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de forma sistemática e ordenada e abrangente, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado (ERCOLE; MELO; ALCOFORDA, 2014; ROMAN; FRIEDLANDER, 1998). Ou seja, a revisão integrativa propicia a síntese de vários estudos publicados anteriormente ao permitir a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas (BENEFIELD, 2003; MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; POLIT; BECK, 2006).

Pilkington e Meredith (2009) concebem que na revisão integrativa da literatura a análise bibliométrica é considerada pertinente visto que diz respeito aos dados gerais da pesquisa, como quantidade de publicações encontradas em cada base de dados, quantidade de publicações disponíveis para *download* e total de publicações que compuseram o portfólio de artigos analisados.

A figura 2 demonstra o processo metodológico para a revisão bibliográfica.

Figura 2 – Processo metodológico da Revisão Integrativa



Fonte: Autora (2019).

Todavia, como propõem Mendes, Silveira e Galvão (2008), para se elaborar uma revisão da literatura integrativa relevante é necessário que as etapas a serem seguidas sejam claramente descritas. Para os propósitos dessa pesquisa serão adotados cinco passos.

2.1 Os cinco passos da Revisão Integrativa

Primeiro passo: “Identificação do tema e elaboração da questão norteadora”, definição do problema e a formulação de uma pergunta de pesquisa (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Segundo passo: “Escolha dos descritores” decorrente da pergunta de pesquisa, define-se os descritores e constrói-se a estratégia na busca nas bases de dados, para identificação dos estudos que serão incluídos na revisão (BROOME, 2000).

Terceiro passo: “Leitura dos títulos e resumos” para a identificação dos estudos, realiza-se a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave das publicações selecionadas localizadas pela estratégia de busca, para posteriormente verificar sua adequação aos critérios de inclusão do estudo.

Quarto passo – “Leitura na íntegra” tem por objetivo sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores.

Quinto passo – “Artigos selecionados” com base nos achados é realizada a interpretação dos dados e, em decorrência, a possibilidade de evidenciar as lacunas de conhecimento existentes ao justificar a presente pesquisa e, também sugerir pautas para futuras pesquisas (GANONG, 1987; MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

2.1.1 Os cinco passos empregados na Pesquisa

No primeiro passo, “identificação do tema e elaboração da questão norteadora”, o problema da pesquisa proposto: quais fatores e procedimentos nas redes de relacionamento contribuem para a qualidade de vida e o empoderamento dos idosos?

Decorrente dessa questão de pesquisa, no segundo passo, “escolha dos descritores”, foram pesquisados os termos “empoderamento do idoso e terceira idade”, “gestão social e qualidade de vida”. A pesquisa bibliométrica foi realizada em bancos de dados de trabalhos acadêmicos. Foram utilizados os portais *Web of Science* (*WoS*) e *Scielo*, correspondente ao período de 2007 a 2018. As palavras utilizadas como filtro de busca foram “redes”, “terceira idade”, “empoderamento”, “qualidade de vida” e “gestão social”.

O termo “redes” e “gestão social” foram escolhidos por constituir elemento essencial para entendimento da atuação das ONGs, uma vez que as redes de relacionamento representam condição indispensável para o bem-estar dos idosos, em decorrência dos recursos que podem proporcionar.

Os termos “terceira idade”, “empoderamento” e “qualidade de vida” formam uma tríade complementar, pois a busca do empoderamento, ou seja, da integração e participação dos idosos representa melhoria em sua qualidade de vida e, até certo ponto, elemento emancipatório nessa fase da vida em que os cuidados naturalmente se tornam maiores.

2.1.2 Dados da Base Internacional

Para a pesquisa no periódicos internacionais foi utilizada a base de dados *Web of Science*. Empregaram-se como filtros o período de 2007 a 2018, principal coleção, artigos, ciências sociais e palavras no título do documento. A primeira busca, realizada com a palavra-chave *Redes*, indicou 2331 artigos.

Mantendo os filtros utilizados da busca anterior foi feita uma segunda busca. A análise do termo *Terceira Idade* produziu 453 indicações de 2007 a 2018. Em outra busca, a análise da palavra-chave *Empoderamento* produziu 517 indicações de 2007 a 2018. Com o termo *Qualidade de Vida* mantendo os mesmos, filtros os resultados foram 6703 indicações de 2007 a 2018 e por fim, a busca no termo *Gestão Social* com os mesmos filtros, produziram 494 resultados de 2007 a 2018.

A segunda fase desta revisão consta na busca das indicações com palavras-chave simultâneas e cruzamento dos termos. Os resultados gerais estão demonstrados na Tabela 1 (Apêndice I) e os cruzamentos dos dados estão demonstrados na Tabela 2 (Apêndice II).

2.1.3 Dados da Base Nacional

A base de dados *Scielo* foi utilizada para a pesquisa nos periódicos nacionais. Foi feita a busca avançada e os filtros empregados correspondem ao período de 2007 a 2018 relacionadas à artigos, temática Ciências Sociais Aplicadas e palavras no título. A primeira busca realizada com a palavra *Redes* produziu 1725 indicações.

Mantendo os filtros utilizados da busca anterior foi feita uma segunda busca. A análise do termo *Terceira Idade* produziu 10 indicações de 2007 a 2018. Em outra busca, a análise da palavra-chave *Empoderamento* produziu 67 indicações de 2007 a 2018. Com o termo *Qualidade de Vida* mantendo os mesmos filtros os resultados foram 223 indicações de 2007 a 2018 e por fim, a busca no termo *Gestão Social* com os mesmos filtros produziu 67 resultados de 2007 a 2018.

A segunda fase desta revisão consta na busca das indicações com palavras-chave simultâneas e cruzamento dos termos. Os resultados gerais estão demonstrados na Tabela 3 (Apêndice III) e os cruzamentos dos dados estão demonstrados na Tabela 4 (Apêndice IV).

Dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas nas bases de dados WoS e Scielo serão considerados os cruzamentos com intervalos entre: redes + terceira idade + empoderamento + qualidade de vida + gestão social resultando em 234 artigos.

Posteriormente, avançou-se para o terceiro passo, “leitura dos títulos e resumos”, na identificação desses estudos realizou-se com a leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave das publicações selecionadas localizadas pela estratégia de busca, para posteriormente verificar sua adequação aos critérios de inclusão do estudo.

Assim, após leitura dos títulos dos trabalhos encontrados, procedeu-se a uma nova seleção, na qual realizou-se uma leitura dos resumos que continham informações de interesse para o estudo o que resultou em 69 indicações.

No quarto passo, “leitura na íntegra”, constatou-se que 49 artigos estão relacionados às questões específicas de saúde pública e/ou descrevem pesquisas e resultados da área da saúde, assim, por não atenderem aos propósitos do tema e da linha de pesquisa, foram descartados. Desse total foram selecionados 20 artigos que atendiam ao tema desta dissertação e os objetivos propostos.

No quinto passo, “Artigos Selecionados” escolheu-se os artigos considerados relevantes para os propósitos da pesquisa. Desses, cinco abordam as funcionalidades da rede de apoio social e sua influência na qualidade de vida de idosos; dois se propuseram a investigar a relação do uso de tecnologias e comunicação no envelhecimento ativo; nove estão diretamente relacionados a qualidade de vida na terceira idade; um aborda a relação do capital social e empoderamento na qualidade de vida e três abordam as vertentes de um envelhecimento ativo e saudável.

Desse modo, a revisão integrativa da literatura possibilitou classificar as publicações e seus respectivos autores em: aspectos gerais da revisão, as temáticas mais pesquisadas e as temáticas negligenciadas.

2.1.4 Resultados da Revisão Integrativa

Funcionalidades das redes. Dentre os artigos que abordam as funcionalidades da rede de apoio social e sua influência na qualidade de vida dos idosos, destacam-se Alvarenga (2009), Torres et al. (2014), Marques, Sheneider, D’Orsi (2016) e Mejía, Mechán (2008).

Alvarenga et al. (2011) realizaram um estudo transversal com idosos em Mato Grosso do Sul e concluíram que o envelhecimento está diretamente relacionado a posição de classe e que as relações sociais podem ter um papel decisivo na promoção da saúde física e mental dos idosos.

Torres et al. (2014), em uma pesquisa quantitativa em 2055 idosos de Belo Horizonte, identificaram que há necessidade de maior atenção para o apoio social aos idosos, pois suas redes sociais são frágeis, principalmente para aqueles com limitações funcionais.

Em um estudo transversal e longitudinal em Florianópolis de 2009 a 2014, Marques, Sheneider, D'Orsi (2016), concluíram que permanecer ativo e sentir-se socialmente importante pode estimular o idoso a ter contato com amigos e buscar fazer parte de um ambiente social. Além disso, as relações com os amigos têm melhor efeito na qualidade de vida do idoso do que a relação com a família.

Mejía, Mechán (2008) realizaram uma revisão da literatura buscando identificar qualidade de vida relacionada à saúde em adultos acima de 60 anos. Os resultados demonstraram a necessidade de elevar a importância de formular e abordar políticas e estratégias que estimulem a participação ativa e real da população idosa nas decisões que os tocam, como pessoas que contribuem com seus conhecimentos, suas necessidades e suas potencialidades.

Envelhecimento ativo. Em relação ao uso das tecnologias e comunicação no envelhecimento ativo destacam-se Condeza et al. (2016) e Frias et al. (2011).

Condeza et al. (2016) realizaram pesquisa no Chile, por intermédio de questionário, buscando informações pessoais indicadores de sociabilidade, mídia e hábitos de uso de tecnologia, bem-estar subjetivo e autopercepção de saúde. Os resultados da pesquisa apontam que os idosos buscam informações diversas sobre saúde na internet.

Frias et al. (2011) realizaram uma pesquisa exploratória descritiva em um Centro de Referência para Idosos. Os resultados indicaram que o perfil tecnológico da população idosa busca ferramentas computacionais para auxiliar pesquisas de assistência à saúde e para comunicação com sua rede social.

Envelhecimento ativo e saudável. Dentro os artigos que abordam as vertentes de um envelhecimento ativo e saudável destacam-se Gonzales et al. (2016), Araújo et al. (2011) e Correia, Pereira, Costa (2016).

Gonzalez et al. (2016) realizaram um estudo de caso no Mercado de Terán (México) com o objetivo de identificar a influência de espaços públicos no

envelhecimento ativo e saudável. Os resultados demonstraram que a atratividade do mercado pode ser um possível indicador do envelhecimento ativo no local.

Araújo et al. (2011) realizaram um estudo nas bases de dados Scielo, Lilacs, Ibecs, Biblioteca Cochrane e MEDLINE em busca de artigos que enfocassem iniciativas voltadas para a população idosa e o envelhecimento saudável. Foram identificados dez artigos que se referiam a cinco programas de promoção da saúde do idoso no Brasil. Os resultados indicaram que todos os programas apresentados demonstraram elementos que vão ao encontro da promoção da saúde no envelhecimento por abranger características que permitem a inserção dos idosos na sociedade por meio da criação do ambiente de suporte para prevenção de agravos, aumento da capacidade funcional e melhoria da qualidade de vida.

Correia, Pereira, Costa (2016) realizaram um estudo quantitativo através do método (*Focus Group*) em três grupos de idosos participantes do projeto Rendimento Adequado em Portugal. Os resultados demonstraram que para uma vida com dignidade em Portugal, é necessário algo além da subsistência, sendo identificadas também as necessidades de segurança, identidade, afeição, lazer, compreensão e liberdade.

Qualidade de vida. Os artigos que se propuseram a investigar aspectos de qualidade de vida na terceira idade destacam-se Vitorino et al. (2013), Miranda et al. (2016), Alexandre, Cordeiro, Ramos (2009), Castro et al. (2017), Tavares et al. (2016), Daza (2015), Ferreira et al. (2017), Rizzoli, Surdi (2010).

Vitorino et al. (2013) realizaram um estudo comparativo com 288 idosos de comunidade e 76 idosos institucionalizados por meio do questionário WHOQOL-BREF. Os resultados mostraram que fatores como idade, escolaridade e autoavaliação das atividades de saúde e lazer influenciaram a percepção dos idosos sobre sua QV.

Miranda et al. (2016) realizaram uma pesquisa transversal com 257 idosos de Minas Gerais, participantes de um Centro de Referência para avaliar fatores associados a qualidade de vida, por meio da versão curta do (WHOQOL-BREF). Os resultados mostraram que a maioria dos idosos considerou ter uma boa QV e que estavam satisfeitos com sua saúde e que a QV é influenciada por fatores demográficos, clínicos e comportamentais.

Alexandre, Cordeiro, Ramos (2009) realizaram um estudo com idosos ativos participantes de duas universidades abertas à terceira idade, nas cidades de São

Paulo e São José dos Campos (SP), por meio da versão reduzida do (*WHOQOL-bref*). Os resultados demonstram que desenvolver atividades de lazer e possuir renda superior a cinco salários mínimos implicou numa melhor percepção sobre sua qualidade de vida.

Castro et al. (2017) realizaram um estudo com 70 idosos participantes da Universidade Aberta Terceira Idade e do Programa de Revitalização sobre qualidade de vida. Os participantes foram avaliados por meio dos instrumentos de qualidade de vida *World Health Organization Quality of Life (WHOQOL-bref)*. Os resultados demonstram que esses programas melhoraram a qualidade de vida. Estas descobertas mostram que o envelhecimento não pode ser um fator determinante na diminuição da qualidade de vida e sim o isolamento social e a falta de atividade física e mental.

Tavares et al. (2016) realizaram um estudo transversal quantitativo com 1691 idosos residentes em Minas Gerais por meio do questionário *WHOQOL-BREF*. Os resultados demonstraram que a percepção de baixa qualidade de vida e baixa autoestima estão associadas. O tema participação social foi o mais afetado por níveis baixos de autoestima.

Daza (2015) realizou um estudo qualitativo com entrevista em profundidade, buscando identificar fatores de qualidade de vida na terceira idade. Os resultados demonstraram que a qualidade de vida resulta da presença das condições materiais e espirituais essenciais da vida para facilitar o desenvolvimento psicobiológico e sócio-histórico.

Ferreira et al. (2017) realizaram uma pesquisa qualitativa em 30 idosos participantes da Academia Carioca de Saúde. Os resultados mostram que a percepção de qualidade de vida está associada a construção de vínculos no contexto do grupo e a inserção em um espaço que intensifique a vida social.

Rizzoli, Surdi (2010) realizaram um estudo qualitativo por meio de entrevistas com 20 idosos que frequentam grupos caracterizados como da “Melhor Idade”. Com os resultados foi possível verificar que a participação nos grupos trouxe grandes melhorias e mudanças na vida destes idosos em diversos fatores como saúde, autoestima e valorização.

Capital Social. Dentre os artigos que discutem a importância do capital social na vida das comunidades destacam-se Sousa et al. (2017) que pesquisaram 31 comunidades rurais com o objetivo foi identificar como o capital social e

empoderamento influenciam a qualidade de vida. Os resultados mostraram que o capital social e o empoderamento se relacionam entre si na promoção da sadia qualidade de vida nas comunidades estudadas.

Ressalte-se que a divisão dos elementos relativos aos aspectos gerais da revisão constitui recurso didático útil para se entender mais claramente as temáticas pesquisas. Contudo, as funcionalidades das redes de apoio social, o uso das tecnologias da comunicação, as premissas para um envelhecimento ativo e o capital social estão imbricados no alcance de qualidade de vida dos idosos e, nesse sentido esses elementos são indissociáveis por estarem em interatividade dinâmica.

Finalmente, com base nos achados é realizada a interpretação dos dados e, em decorrência, o quinto passo “análise e interpretação” dos dados permitiu evidenciar as ênfases dos pesquisadores e as lacunas do conhecimento referentes ao empoderamento dos idosos e, assim, propor sugestão de pautas para justificar a presente pesquisa e também futuras pesquisas (FERENHOF; FERNANDES, 2016; MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

2.1.5 Temáticas mais Pesquisadas

Dentre as temáticas mais pesquisadas destaca-se a dos elementos que propiciam qualidade de vida aos idosos, aspectos do envelhecimento ativo e conceitos sobre o empoderamento das pessoas na terceira idade.

2.1.5.1 Qualidade de Vida na Terceira Idade

Como apresentado no tópico anterior, a qualidade de vida dos idosos resulta da confluência de inúmeros elementos tais como: funcionalidades das redes de apoio social, o uso das tecnologias da comunicação, as premissas para um envelhecimento ativo e o capital social, dentre outros.

Dos artigos selecionados na pesquisa bibliométrica, embora alguns deles façam referência as redes de relacionamento e capital social, o enfoque predominante ressalta a qualidade de vida dos idosos.

Alvarenga et al. (2009) na mesma perspectiva de Ramos (2002) afirma que os efeitos positivos do suporte social estão associados com a utilidade de diferentes tipos de suporte fornecidos: emocional ou funcional. Sluzki (1997), por sua vez,

concebe que a rede social pode ser avaliada quanto às características estruturais, funções dos vínculos e dos atributos de cada vínculo e pode ser registrada em forma de mapa de relações que inclui todos os indivíduos com quem uma determinada pessoa interage.

O artigo de Condeza et al. (2016) utilizam a perspectiva de Bermejo (2012) ao afirmar que o papel da comunicação, por meio da tecnologia além de favorecer acesso imediato aos mais diferentes assuntos, também proporciona bem-estar físico, cognitivo-emocional aos idosos

Frias et al. (2011) utilizam a perspectiva de Guarezi, Fialho (2007); Vieira e Santarosa (2010) que afirmam que a possibilidade de utilizar o computador e as ferramentas de comunicação virtual podem facilitar a proximidade física e social do idoso com sua família, e que a comunicação é o pilar de apoio para melhorar e manter a existência de um grupo social e melhorar a autoestima.

Torres et al. (2014) utilizam os preceitos da teoria da seletividade socioemocional proposta por Carstensen (1992), que afirma que a diminuição dos contatos sociais entre os idosos resulta de um processo de seleção que se desenvolve ao longo da vida, no qual os idosos primariamente mantêm relações de proximidade emocional com familiares e amigos próximos.

Marques et al. (2016) utilizam a perspectiva de Maslow sobre as necessidades humanas do idoso que pressupõe que QV é definido pela satisfação em quatro áreas: controle ou capacidade de intervir ativamente no ambiente; autonomia ou direito do indivíduo de estar livre da interferência indesejada dos outros; auto-realização; e prazer, que é um processo ativo e reflexivo de ser humano. Netuveli et al. (2008), Tampubolon (2015), Zaninotto (2009) identificaram que a boa QV, do ponto de vista do idoso, está principalmente ligada às relações sociais.

Vitorino et al. (2013) utilizam os preceitos de Farquhar (1995) onde QV é baseada em parâmetros objetivos e subjetivos. Os parâmetros subjetivos incluem bem-estar, felicidade e realização pessoal, entre outros, enquanto os parâmetros objetivos estão relacionados à satisfação das necessidades básicas e aquelas que surgem em uma determinada estrutura social.

Tavares et al. (2016) se baseiam nos pressupostos de Han et al. (2015), Kim (2014), Lopes e Burgardt (2013) que afirmam que a autoestima está correlacionada com aspectos da vida como: relações humanas, trabalho, saúde e,

consequentemente, com o envelhecimento saudável. Estes aspectos propiciam a satisfação pessoal e, consequentemente, trazem benefícios à QV.

Mori, Silva (2010) utilizam os preceitos Dumazedier (1994, 2001) que argumentam que o lazer tem como função importante a tentativa de fazer com que o indivíduo se desligue temporariamente de suas obrigações. Lazer envolve um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais. Ainda segundo Dumazedier, muitos aposentados preferem ou necessitam continuar trabalhando, como forma de se manterem financeiramente independentes. Quando não mais trabalham não sabem atribuir valor ao tempo livre e ao que nele podem vivenciar de positivo para as suas vidas.

O artigo de Souza et al. (2017) adota como fundamentação teórica o conceito de capital social de Bourdieu (1986), constituído pelo conjunto de recursos materiais e potenciais que ligam os indivíduos à rede de relações e, ainda, à visão de capital social de Coleman (1990), como consequência natural de indivíduos que se relacionam em atividades que favorecem a socialização. Também se baseia na visão de Putnam (1997), que aponta os valores éticos, a capacidade associativa, o nível de confiança, entre outros, como fonte de capital social.

Para fundamentação do artigo, Alexandre, Cordeiro, Ramos (2009) se basearam em Farquhar (1995) sob a concepção que envelhecer ativamente está relacionado a uma percepção satisfatória que os indivíduos têm em relação à sua posição na vida dentro de um contexto cultural e sistema de valores em que vivem, bem como aos seus objetivos, expectativas e padrões sociais. E ainda, na visão de Peel et al. (2005) que supõem que os programas educacionais oferecidos por universidades abertas aos idosos favorecem uma rede de apoio social com membros da família e amigos; motiva a busca de informações e interação social; e facilita o desenvolvimento intelectual o que favorece o envelhecimento ativo.

Castro et al. (2017) em seu artigo se basearam na visão de Paterson (1999) que pressupõe QV como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores nos quais ele vive e em relação aos

seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” e incluem a interação entre os vários fatores presentes na velhice.

Sánchez et al. (2016) utilizaram a visão de Wahl, Lang e Krause (2004) que argumentam que na medida em que envelhecemos há progressiva diminuição da mobilidade e aumento do tempo de permanência no domicílio e na vizinhança, por isso é necessário conhecer os desafios no cotidiano dos idosos, a fim de neutralizar a pressões ambientais

Em seu artigo Daza (2015) utilizou os argumentos de Gonzales-Celiz (2009), Vinaccia e Orozco (2005). Esses autores definem QV com um processo dinâmico que evolui a partir de uma concepção sociológica à perspectiva psicossocial atual, que inclui bem-estar subjetivo ou satisfação pessoal com a vida por um lado e, por outro, mencionam a necessidade de indicadores objetivos para se mensurar os resultados alcançados. Essa perspectiva está em consonância com os conceitos propostos por Duran (2010) ao conceber a QV como dimensões que configuram-se de maneira específica e particular dependendo das necessidades da pessoa; ou seja, quanto melhor o indivíduo satisfizer suas necessidades pessoais, melhor será o processo de envelhecimento; e se as pessoas desfrutam de uma boa qualidade de vida, outros aspectos psicológicos terão maior probabilidade de funcionar melhor.

Para fundamentação teórica do seu artigo, Ferreira et al. (2017) se basearam nos preceitos de Seid e Zanon (2004), que argumentam que o fenômeno da qualidade de vida tem sido conceituado de duas formas distintas: qualidade de vida em sentido genérico e em relação à saúde. A primeira apresenta um significado mais amplo, utilizado em estudos sociológicos, que se preocupam com a mobilização cultural e social que esse fenômeno impõe à sociedade e não se refere a ela apenas como um processo de doença ou lesão.

O artigo de Rizzolli, Surdi (2010) utilizou como base os argumentos de Barbosa (2008) e Campos (1994) quando afirmam que os idosos têm a necessidade de participar de atividades de lazer para não se sentirem sozinhos. A participação dos idosos nos grupos de convivência leva a um aprendizado, uma vez que compartilham ideias, experiências e, também, ocorre reflexão sobre o cotidiano da vida destas pessoas

Em seu estudo, Araújo et al. (2011) se basearam em Pereira et al (2006), que argumentam que o envelhecimento bem-sucedido pode ser entendido a partir de três componentes: a) menor probabilidade de doença, b) alta capacidade funcional

física e mental e c) engajamento social ativo junto à teia social. O alcance desses fatores requer a promoção do envelhecimento com qualidade de vida, enfatizando-se os aspectos preventivos e assistenciais de maior relevância entre a população idosa.

O artigo de Ferreira et al. (2010) utilizou argumentos de diversos autores que se basearam na teoria da motivação humana de Maslow (1970), que define que existe uma hierarquia de necessidades divididas em cinco níveis. Os dois primeiros níveis se relacionam às necessidades primárias, figurando na base as necessidades fisiológicas, logo seguidas das necessidades de segurança. Os restantes três níveis foram identificados como necessidades secundárias, figurando num terceiro nível às necessidades de afeto e sentimento de pertença a grupos na sociedade, seguidas das necessidades de autoestima e, no último nível, as necessidades de autorrealização (COSTANZA et al., 2007; MAX-NEEF; ELIZALDE; HOPENHAYN, 1991; NUSSBAUM, 1997, 2000, 2003).

Mejía e Merchán (2008), em sua pesquisa, utilizaram a definição da OMS sobre qualidade de vida, que a conceitua com a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida dentro do contexto cultural e do sistema de valores em que vive e com relação aos seus objetivos, expectativas, normas e preocupações. Nessa mesma linha de raciocínio, Villaverd et al. (2000) propõe um conceito amplo e complexo que engloba além da saúde física, o processo psicológico, o nível de independência, as relações sociais, as crenças pessoais e a relação com as características marcantes do ambiente.

Em seu artigo, Rosa et al. (2008) se basearam na visão de Due, Holstein, Lund, Modvig, Avlund (1999) sobre a função das redes sociais e interações interpessoais que acontecem dentro dessa estrutura. A função apoio social propriamente abrange aspectos qualitativos e comportamentais das relações sociais e compreende quatro tipos: (1) apoio emocional, que envolve expressões de amor e afeição; (2) apoio instrumental ou material, que se refere aos auxílios concretos como provimento de necessidades materiais em geral, ajuda para trabalhos práticos (limpeza de casa, preparação de refeição, provimento de transporte) e ajuda financeira; (3) apoio de informação que compreende informações (aconselhamentos, sugestões, orientações) que podem ser usadas para lidar com problemas e resolvê-los; e (4) interação social positiva que diz respeito à disponibilidade de pessoas com quem se divertir e relaxar.

Ramos (2002) defende que as relações sociais são significativas e essenciais na promoção e manutenção da saúde física e mental das pessoas que estão na terceira idade. Os efeitos positivos dessas relações estão associados com a utilidade dos diferentes tipos de suporte emocionais e funcionais fornecidos.

As necessidades específicas dos idosos podem ser supridas por meio dos sistemas formais como hospitais, atendimento domiciliar, instituição de longa permanência (ILPI), programas de capacitação pessoal voltados ao atendimento dessa população e por meio dos sistemas informais como as redes de relacionamentos entre membros da família, amigos, relações de trabalho, de inserção comunitária e de práticas sociais (LEMOS; MEDEIROS, 2006).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), manter-se ativo significa manter o potencial físico, social e mental ao longo de todo o ciclo vital, permitindo o envolvimento do idoso na vida social, atividades econômicas, culturais, espirituais e cívicas.

Para Farquhar (1995), o envelhecimento ativo está relacionado a uma percepção satisfatória que os indivíduos têm em relação à sua posição na vida dentro de um contexto cultural e sistema de valores em que vivem, bem como a seus objetivos, expectativas e padrões sociais.

Para ele, qualidade de vida representa as respostas de um indivíduo aos fatores físicos (objetivos) e mentais (subjetivos) que contribuem para uma vida “normal”, permeada de satisfação pessoal, autoestima, comparações com os outros, experiências anteriores, situação financeira, estado geral de saúde e estado emocional (FARQUHAR, 1995).

De modo geral, a *World Health Organization* (2002) afirma que os determinantes do envelhecimento envolvem sistemas complexos de promoção da saúde e prevenção de doenças, bem como comportamental (por exemplo, atividade física), psicológica (comprometimento cognitivo e depressão), ambiental (barreiras arquitetônicas e acesso a transporte) e econômica.

A população idosa necessita de um “envelhecimento ativo” com a otimização das oportunidades de saúde e participação na sociedade em todos os âmbitos (OMS, 2005).

Peel et al. (2004) entendem que um conjunto de fatores da ordem econômica são fundamentais para a promoção da saúde física e da educação ao longo da vida. A educação também promove uma melhor qualidade de vida, pois proporciona

desenvolvimento intelectual e adaptação social. Os autores ainda afirmam que programas educacionais oferecidos por entidades a idosos podem favorecer uma rede de apoio social com familiares e amigos; motivar a busca por informação e interação social; e facilitar o desenvolvimento intelectual e uma grande parte dos pré-requisitos para o envelhecimento ativo (PEEL et al., 2004).

Segundo Xavier et al. (2003) ter boa saúde, bons relacionamentos familiares, segurança financeira, amigos e capacidade para o trabalho são determinantes para a boa qualidade de vida.

Alguns autores defendem que a presença da qualidade de vida vai além da saúde e está associada também a fatores como a participação em grupos de estilo de vida, religião, exercícios ou grupos de trabalho. Essa interação em grupos envolve aspectos emocionais, comportamentais e físicos, sendo percebida como uma forma de manter-se ativo durante o processo de envelhecimento (NETUVELI; BLANE, 2008; TAHAN; CARVALHO, 2010).

Para se manter ativo durante o processo de envelhecimento, torna-se necessário o reconhecimento social destas pessoas em relação ao seu potencial para o bem-estar físico, social e mental, não se limitando a capacidade do idoso de estar fisicamente ativo, mas, também, se torna imprescindível a contínua participação em questões econômicas, sociais, culturais no ambiente em que vive (NETUVELI; BLANE, 2008; TAHAN; CARVALHO, 2010)

Fernandez e Oviedo (2010) sugerem a incorporação das Tecnologias de Informação (TIC). Neste sentido, Llorente-Barroso, Viñarás-Abad e Sanchez-Valle (2015) determinam que a Internet proporciona oportunidades para os adultos mais velhos, que se dividem em quatro categorias: informação, comunicação, transação e administrativa, e outros entretenimentos. Além disso especificam que para o envelhecimento ativo são necessários programas de alfabetização digital que visem a formação de competências para esse público, o que também é conhecido como e-inclusão (ABAD-ALCALÁ, 2014).

Um estudo realizado por Campos et al. (2014) sobre o levantamento da qualidade de vida do idoso incluiu um capítulo sobre o uso de meios tecnológicos e determinou que há uma correlação entre o nível socioeconômico, a escolaridade alcançada e o acesso à mídia e tecnologias. Estes últimos são mais utilizados por aqueles com menos de 74 anos com maior nível educacional, associados a um nível socioeconômico mais alto.

Dickinson e Hill (2007) veem as tecnologias da informação como instrumentos de diminuição da solidão e aprendizagem on-line, uma vez que o uso de ambientes e redes de apoio pode ser positivo em relação à promoção da saúde no caso de adultos mais velhos.

Experiências de aprendizagem com as tecnologias da informação também são relatados em centros de idosos e em estudos sobre a influência das redes sociais em mulheres mais velhas (AGUDO; FOMBONA, 2012; BERMEJO, 2012).

Em síntese, os autores pesquisados enfatizam que a qualidade de vida do idoso passa, necessariamente, pela inserção dos mais velhos à dinâmica da sociedade moderna em seus aspectos de relacionamento, atualização e uso de tecnologias como forma de integração junto à comunidade a qual eles estão inseridos.

2.1.5.2 Participação social e qualidade de vida

Segundo a Organização Mundial de Saúde, o idoso, em países desenvolvidos, é o indivíduo com idade igual ou superior a 65 anos, e nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, é o indivíduo com 60 anos ou mais. Essa diferente classificação se dá por fatores econômicos, políticos, culturais, sociais e ambientais dos países, que influenciam diretamente a sociedade.

Ser idoso é uma fase da vida marcada por fatores biopsicossociais decorrentes de um processo progressivo de modificações fisiológicas e funcionais (envelhecimento), sendo representada e vivenciada de diversas formas nos diferentes contextos culturais (GONZALES, 2011).

Para o Ministério da Saúde (2006), o envelhecimento se refere a um processo sequencial e irreversível de degradação de um organismo na sua maturidade, próprio a todos os seres vivos, de maneira que o tempo comprometa a sua capacidade de resistência às agressões do meio ambiente e, consequentemente, diminua sua expectativa de vida.

O processo de envelhecimento é um fenômeno que percorre toda a história da humanidade, mas apresenta características diferenciadas de acordo com a cultura, o tempo e o espaço. O envelhecimento tem especificidades marcadas pela posição de classe de indivíduos e grupos sociais, assim como pela cultura, política, condições socioeconômicas e sanitárias das coletividades.

Envelhecer, atingir a velhice, parece ser o destino de um grande número de pessoas. A sociedade do futuro será das pessoas mais velhas e não dos jovens, é o que indicam as estatísticas. Encarar a velhice com desânimo e pessimismo, com foco apenas nas perdas e negatividades é assumir a má imagem que tem de si, como futuro idoso (CABRILLO; CACHAFEIRO, 1990).

É um período onde ocorrem várias transformações que, para Gonzales (2011), acentuam-se patologias, perdas sensoriais e cognitivas, alterações na aparência física e mudanças no status social.

Bosi (1994) relata que para o ser humano de qualquer idade ou classe social, o viver muitas vezes torna-se árido, difícil, vazio, sem significado e o mundo moderno está cheio de soluções terapêuticas, farmacológicas à espreita de consumidores ávidos por remédios e alentos para os seus males de espírito.

Há uma grande discussão sobre a forma de definir o idoso. A partir de qual idade uma pessoa pode ser considerada idosa? Gonçalves (1999) afirma que essa afirmação corresponde aos hábitos sociais e status e assim uma pessoa pode ser idosa ou jovem de acordo com o comportamento que é previsto por uma sociedade ou uma cultura particular. Com frequência, a pessoa é considerada idosa perante a sociedade a partir do momento em que se encerram as suas atividades econômicas e à medida que passa a depender de terceiros para o cumprimento de suas necessidades básicas ou tarefas rotineiras.

Mesmo que aumente o número de nascimentos, o prolongamento da vida será cada vez mais acentuado e haverá cada vez mais idosos e com mais idade. Deste modo, a sociedade não pode ignorar este fato.

As questões associadas à velhice estão relacionadas diretamente ao contexto social nos quais esses idosos estão inseridos, atualmente são vários os esforços no sentido de manter o idoso inserido no meio social. Uma das formas de inserção da pessoa idosa na sociedade é através da formação de grupos de convivência nos quais a pessoa desta faixa etária encontra espaço para desenvolver diversas atividades (RIZZOLI; SURDI, 2010)

Silvia (2011) propõe como estratégia básica de inserção dos idosos na sociedade a necessidade da integração junto aos grupos em uma rede de apoio social, propiciando interação entre eles e indivíduos adultos/jovens, troca de experiências e demais atividades. Essa interatividade tende a contribuir para se

afastar problemas comuns nessa faixa de idade, tais como: depressão, solidão e abandono, além de despertar a consciência do envelhecimento saudável.

Em seu estudo, Annes et al. (2017) afirmam que a autopercepção da saúde é importante na vida de um idoso, pois mesmo apresentando algumas doenças, eles se consideram dispostos e ativos devido à participação em grupos de terceira idade. Isso influencia diretamente a autoestima e diminui o risco de mortalidade.

A participação ativa em um grupo de terceira idade incentiva a vida social e contribui para que um idoso tenha uma melhor qualidade de vida, minimiza os riscos de depressão, tendo em vista que é uma oportunidade de ocupação, integração e ampliação de laços de amizade (ANNES et al., 2017).

Oliveira (2008) destaca que os idosos podem e devem educar-se e serem educados, garantindo a sociedade meios para isso. Cada vez mais educados, os idosos podem, por sua vez, tornar-se educadores dos mais novos.

Outro aspecto ressaltado pelos autores diz respeito à importância do idoso se sentir útil ao ser possibilitado o desenvolvimento diário de atividades laborais, ou seja, o trabalho rotineiro se torna fundamental para o empoderamento do idoso, uma vez que constitui elemento organizador da vida social desde os primórdios da humanidade, construindo identidade, definindo relações sociais, possibilitando além de ganhos salariais, contatos profissionais, prestígios, entre outros. Comumente, na sociedade ocidental, o valor do indivíduo, seu reconhecimento enquanto ser humano pode ser medido pelos papéis profissionais que ele representa e pela posição desses papéis no sistema social. Por conseguinte, é a identidade profissional que define o sujeito e determina seu ambiente na sociedade (MARIZ, 2009).

2.1.6 Temáticas negligenciadas nas Pesquisas

Constatou-se nessa revisão integrativa que propiciar qualidade de vida e empoderamento ao idoso são procedimentos complementares e ao mesmo tempo indissociáveis, ou seja, empoderar é proporcionar qualidade de vida e reciprocamente, a qualidade de vida requer empoderamento contínuo.

Todavia, dentre os aspectos negligenciados nas pesquisas não se enfatiza as redes de relacionamento do gestor das Ongs com os *stakeholders* nos projetos sociais e a importância de se fundir à gestão estratégica com a gestão social no empoderamento das pessoas da terceira idade.

Observou-se também que na maioria de artigos específicos às necessidades relacionadas à qualidade de vida do idoso foi utilizado o modelo *World Health Organization Quality Of Life WHOQOL-BREF* (instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde) modelo esse que privilegia os aspectos relacionados quase que exclusivamente ao bem-estar físico do idoso. O modelo composto de 28 questões de natureza quantitativa foi adaptado à formulação de questões semiestruturadas direcionados aos aspectos de convivência social na forma de roteiro de entrevista.

Nesses estudos selecionados alguns aspectos se evidenciaram, tais como: a necessidade da integração do idoso com a realidade circundante por intermédio da tecnologia, integração ao grupo e, principalmente se sentirem aceitos.

A revisão mostrou que há justificativa e validade em se investigar a correspondência entre redes, terceira idade, qualidade de vida e gestão social nas redes de relacionamento com os *stakeholders* do empreendimento da organização do terceiro setor.

Essas lacunas sobre quais aspectos são importantes nessa interface entre os diferentes agentes em que se busca promover relações que contribuem para o alcance de qualidade de vida e empoderamento do idoso constitui a contribuição da presente pesquisa.

Dentre essas variáveis, o posicionamento de Rodrigues e Brzezinski (2013) concebe a autorrealização, o entendimento, o julgamento ético, a autenticidade, os valores emancipatórios e a autonomia e são elementos constitutivos da ação racional substantiva, portanto incompatíveis com a gestão estratégica junto aos *stakeholders*. Nessa mesma linha de raciocínio, Pimentel et al. (2010) consideram também incompatíveis os objetivos da gestão estratégica com a gestão social como uma perversidade lógica, visto que concebe que o esvaziamento da dimensão política parece ter sido incorporado e reproduzido no campo da gestão social que se concentra mais na questão de prover mecanismos para a reprodução material em uma forma de economia alternativa e, consequentemente, menos dedicados à inserção política dos atores marginalizados.

Portanto, no processo da administração das organizações do terceiro setor, a atuação dos *stakeholder* nas redes de relacionamento parece ainda não ter sido contemplada de forma satisfatória nos estudos acadêmicos, conforme constatado na revisão integrativa da literatura.

Assim, ao final desse tópico é possível constatar que a revisão integrativa da literatura permite ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, ao traçar um panorama sobre a sua produção científica, de forma a que possa conhecer a evolução do tema, sua delimitação e, consequentemente, justificar e também visualizar possíveis oportunidades de pesquisa. Em função das conclusões da revisão integrativa e da proposição do trabalho, no próximo item são apresentados os fundamentos teóricos que sustentam o plano de pesquisa e, posterior apresentação, análise e discussões dos resultados.

2.2 Eixos teóricos das Organizações do terceiro setor

Os eixos teóricos escolhidos, decorrentes da revisão integrativa da literatura têm por objetivo facilitar a construção dos instrumentos de pesquisa, a compreensão e a interpretação dos dados que serão coletados e as discussões dos resultados das pesquisas. Nesse sentido, a pesquisa está baseada em três eixos teóricos básicos relacionados aos aspectos gerenciais, aspectos sociais e conceitos de dignidade da pessoa humana.

O primeiro eixo, “Aspectos gerenciais”, corresponde a conceitos teóricos de Redes, Gestão Estratégica, Gestão Social e Teoria dos *Stakeholders* que, no conjunto, darão base a compreensão dos aspectos administrativos e gerenciais de uma rede de relacionamento.

O segundo eixo, “Aspectos sociais” é composto pelas teorias Capital Social, conceitos de Conhecimento e Aprendizagem e aspectos psicossociais da Teoria da Hierarquia das Necessidades que evidenciam elementos de suporte social e apoio ao idoso.

E o terceiro eixo “Conceitos de dignidade da pessoa humana” apresenta conceitos que objetivam promover um envelhecimento ativo, proporcionando uma melhor Qualidade de Vida e Empoderamento do idoso, como resgate da dignidade da pessoa humana.

Assim, buscou-se contemplar as ações em sua totalidade, envolvendo aspectos gerenciais, aspectos psicossociais de vivência cotidiana e os resultados esperados para propiciar qualidade de vida e empoderamento do idoso.

Desse modo, o capítulo, numa visão holística, fornece importantes contribuições para o estabelecimento das dominâncias do “Empoderamento do

Idoso” ao abordar as concepções clássicas de redes, gestão estratégica, gestão social, teoria dos *stakeholders*, gestão do conhecimento, capital social e teoria da hierarquia das necessidades para propiciar a descrição de seus atributos e associá-la às dimensões de “Qualidade de Vida”.

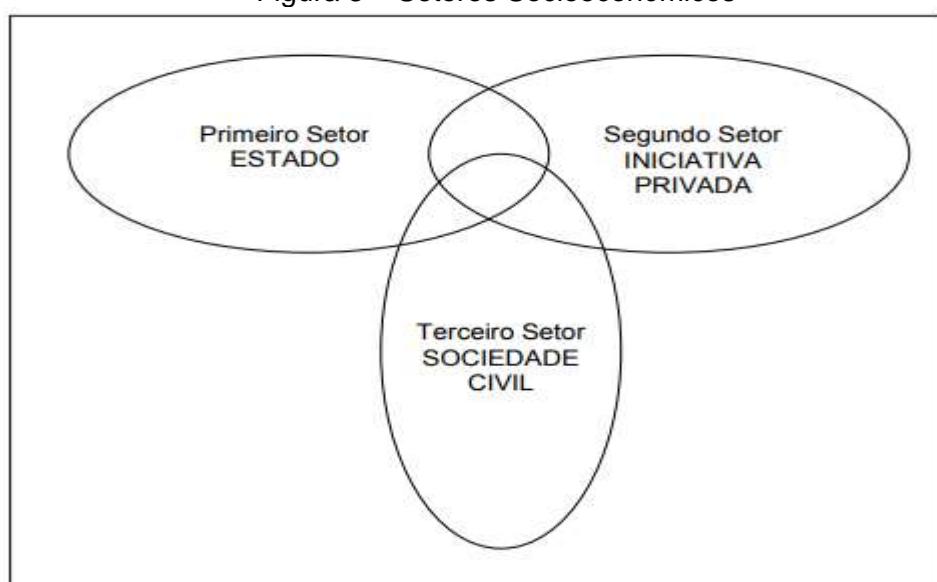
Na primeira subseção o tema *redes* será analisado sob um aspecto social, seguido pelos conceitos de gestão estratégica, gestão social e teoria dos *stakeholders*, traçando um viés administrativo. Posteriormente serão debatidos os conceitos de capital social, conhecimento e aprendizagem e teoria da hierarquia das necessidades com delineando inferências para o envelhecimento ativo, qualidade de vida e empoderamento do Idoso.

O construto foi arquitetado com o intuito de evidenciar a correspondência da rede de relacionamento e sua gestão estratégica com aspectos de qualidade de vida e empoderamento do idoso.

2.2.1 Aspectos Gerais

As organizações do terceiro setor constituem a atividade pública na esfera privada, ou seja, a sociedade civil agora passa a intervir no tratamento das expressões da questão social, por intermédio de ONGs, entidades, instituições sem fins lucrativos caracterizadas por aspectos gerenciais e aspectos psicossociais relacionados ao atendimento das pessoas em situação de vulnerabilidade.

Figura 3 – Setores Socioeconômicos



Fonte: Teodósio (2003).

As organizações do Terceiro Setor são as organizações não governamentais e que não possuem finalidades lucrativas. Por meio das intersecções e interações, na figura 3 observa-se que existem entre o Primeiro Setor ESTADO, o Segundo Setor INICIATIVA PRIVADA e Terceiro Setor SOCIEDADE CIVIL, espaços ambíguos, de complexa identificação, que são os espaços de interseção e interação entre os setores.

Nesses espaços se apresentam várias possibilidades, por exemplo, organizações não governamentais que portadora de contratos, metodologia e financiamento do setor governamental, ou de projetos e organizações sociais criadas e gerenciadas pelo setor privado, tendo como financiamento de recursos advindos de leis de incentivo, portanto, de recursos públicos (TEODÓSIO, 2003).

2.2.2 Aspectos Históricos e Assistenciais

As organizações do terceiro setor possuem características próprias que se enquadram em tipologias relacionados aos seus aspectos históricos e também de suas atividades peculiares.

Dias (2003) concebe que as ONGs correspondem às organizações que executam as mais diversas ações, que têm em comum as questões pontuais ou envolvidas a grupos sociais específicos. Regra geral, podem ser consideradas complementares as ações realizadas pelo Estado no sentido de buscar proporcionar bem-estar aos diversos segmentos da população.

Andion (2007) propõe que as tipologias das ONGs sejam genericamente classificadas em seus aspectos históricos e assistenciais, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Tipologias das ONGs

Históricas ou de assessoria	Históricas e ligadas aos novos movimentos sociais	Mais recentes e formadas por técnicos	Mais recentes e ligadas ao investimento social privado	Filantrópicas
Atuação junto aos grupos populares de base; Apoio dos grupos desfavorecidos; Atuação tradicionalmente questionadora do sistema capitalista e do Estado	Não separação entre organização e movimento; Afirmiação de múltiplas identidades coletivas – pluralidade; Apoiadas pela cooperação empresarial, pelo Estado e pelo setor empresarial.	Atuação técnica, acima do político; Ênfase na articulação e parcerias; Apoiadas pelo Estado, setor privado e cooperação internacional.	Atuação apolítica; Ênfase na ação cívica e no voluntariado; Apoiadas pelo setor empresarial.	Atuação ligada à assistência aos pobres e excluídos, vinculada à ideia de caridade; Apoiada pela Igreja, pelas próprias famílias, pelo Estado e pelo setor empresarial.

Fonte: Andion (2007, p. 133).

Comumente nas ONGs históricas e de assessorias aos movimentos sociais prevalecem relações estreitas com os movimentos afirmativos, vinculadas principalmente às “transformações sociais como construção de uma nova hegemonia” por meio de uma mudança ética que altere o comportamento individual e coletivo (ANDION, 2007, p. 128).

Nas ONGs que surgiram ligadas aos novos movimentos sociais tendem também a privilegiar relações estreitas com os movimentos afirmativos, sendo que enquanto as ONGs de assessorias constituem um papel de apoio aos movimentos populares, por sua vez, as mais recentes se voltam para os novos movimentos sociais (direitos de excluídos, ambientalistas, feministas, AIDS, entre outros). Em sua atuação, observa-se que “esses vínculos se traduzem por uma não separação entre os movimentos e as organizações” (ANDION, 2007, p. 128).

Nas ONGs mais recentes formadas por técnicos, a contínua prestação de serviços busca principalmente prover a inserção profissional para resolver questões socioeconômicas e ao mesmo tempo atuar em áreas como saúde, educação, social, cultura e esporte. Resulta então que o foco de atuação se caracteriza por uma atividade de consultoria, acompanhada de intensa profissionalização das intervenções e, concomitantemente, articulação com as esferas empresariais, entidades sociais e setor público. Tais entidades são criadas por técnicos vinculados ao setor privado, às universidades ou ainda ao setor público, “visando responder a uma questão social, cultural, econômica ou ambiental particular” (ANDION, 2007, p. 128).

Outras ONGs ligadas a fundações e institutos relacionados ao investimento social privado geralmente partem de iniciativas ligadas somente ao setor privado, com ênfase na ação cívica e no voluntariado. Predomina a visão de fundações comunitárias baseadas na constituição de fundos que financiam outras entidades que atuam diretamente na execução dos projetos. Portanto, são institutos que, apesar de não estarem vinculados diretamente às empresas, atuam de forma dependente delas e de entidades de financiamento internacional no alcance seus objetivos primordiais. Assim, estas características possibilitam que tais entidades sejam criadas por grupos que querem viabilizar projetos sociais e que não possuem a capacidade ou interesse em criar uma fundação privada (CLELAND; IRELAND, 2000).

As ONGs com características marcadamente filantrópicas voltadas para atender pessoas em situação de vulnerabilidade comumente recebem apoio das instituições religiosas, do setor empresarial, das famílias e do Estado.

Tendo como referência as tipologias propostas por Andion (2007), o IR possui como característica principal a filantropia acompanhada do auxílio de técnicos e investimento social privado.

2.2.3 Aspectos Gerenciais

Os aspectos gerenciais do IR envolvem as redes de relacionamento, a gestão estratégica e também a gestão social, sendo que essa última, relacionada mais diretamente aos aspectos sociais do instituto.

Atualmente os desafios da gestão de organizações de Terceiro Setor se superpõem em três linhas de pesquisa: a crescente institucionalização, com objetivo de fortalecer a imagem institucional; a profissionalização, fortemente orientada pelo caráter gerencialista, em busca de melhores resultados e eficiência na consecução de seus objetivos; a autossustentação, na busca pela otimização de recursos e geração própria de receitas.

Alves e Koga (2006) na visão institucional avançam além da noção de organizações como sendo racionais e direcionadas a seus objetivos, introduzindo um retrato de organizações guiadas por mitos, símbolos e a necessidade de legitimidade social.

Marçon e Escrivão Filho (2019) enfatizam a tendência cada vez mais presente de profissionalização das organizações do Terceiro Setor com o intuito de desenvolver uma estrutura de gestão que seja adequada às suas características peculiares

Andion (1998), na perspectiva da autossustentação, afirma que em boa parte das vezes, a ênfase na visão gerencialista, negligencia as singularidades e, assim, descharacterizam as organizações estudadas uma vez que utiliza conceitos e instrumentos das empresas comerciais sem levar em conta as especificidades do terceiro setor.

Em suma, como propõe Camargo et al. (2001), dentre os principais desafios do Terceiro Setor está a contínua busca de aperfeiçoamento em uma espécie de procedimento de “autoanálise”, que possibilite uma abordagem mais profissional e

organizada, além de valorizarem suas relações institucionais com o governo e as entidades civis.

A superposição dessas três linhas nas redes de relacionamento requer o emprego da gestão estratégica e a gestão social, na quais cabe esclarecer as características das redes, os paradigmas nelas presentes e os relacionamentos com os *stakeholders* envolvidos.

2.2.3.1 Gestão Estratégica

A constante mudança no cenário econômico, social e ambiental exige cada vez mais das organizações um planejamento adequado ao momento.

As estratégias administrativas criadas atualmente voltam-se para instituições públicas e privadas, deixando as organizações sem fins lucrativos a mercê do acaso, porém, quanto mais organizações com os mesmos objetivos surgirem, aumenta a concorrência, forçando com que estas organizações ampliem sua visão de estratégia (FISCHER; FALCONER, 1998).

Para Hudson (2004), as pressões competitivas do mercado levam às organizações a pensar estrategicamente para sobreviver. Em organizações do terceiro setor essa pressão é menor, porém existe, devido aos financiadores que solicitam informações parciais sobre os serviços a serem prestados.

A gestão estratégica segundo Oliveira (2011), quando adaptado a organizações do Terceiro setor, tem como principais objetivos ocasionar a compreensão explícita dos propósitos da organização, gerar melhoria de comunicação interna e facilidade de identificação da imagem por agentes externos, desenvolver comprometimento (permitindo melhor coordenação e alinhamento de prioridades) e garantir atuações mais autônomas e proativas guiadas pelas metas propostas.

Organizações do Terceiro Setor possuem aspectos que acentuam sua complexidade como o aumento da diversidade de *stakeholders*, limitações na obtenção de recursos, estrutura organizacional que precisa se adaptar rapidamente às variações do ambiente e demandas internas e externas. Dessa forma, a busca por instrumentos oferecidos pela Administração se torna frequente (CARVALHO, 2004).

As definições de estratégia podem ser encontradas por diversos autores, nos últimos cinquenta anos como demonstra o quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Evolução do conceito de estratégia

Autores	Conceito
Chandler (1962)	Estratégia é um instrumento de determinação dos objetivos básicos, de longo prazo de uma empresa, a adoção das ações adequadas e a adoção de recursos, para atingir estes objetivos.
Ansoff (1977)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1979)	Estratégia se refere à relação entre a empresa e o seu meio ambiente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e de ações a tomar, no intuito de atingir tais objetivos).
Porter (1989)	Estratégia são as ações - ofensivas ou defensivas - para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e, assim, receber um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo - ou um plano - que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em todo o seu contexto.

Fonte: Autora (2019).

A evolução do conceito de estratégia é evidente, mas sua essência permanece onde seu principal valor é ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida, em um ambiente dinâmico e complexo.

De acordo com Ansoff (1991, p. 95), “estratégia é um dos vários conjuntos de decisões para orientar o comportamento da organização”, tendo como exemplos padrões que possibilitam aferir desempenho presente e futuro da organização; direcionamento na confecção de produtos, com determinação de tecnologias a serem empregadas e quais as vantagens que a organização terá sobre os concorrentes; norteamento nos processos administrativos e operacionais da organização.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 404), “o planejamento é o ponto de partida para qualquer ação de parte da gerência voltada para resultados”. Desse modo, o planejamento é a ferramenta que irá delinear as decisões para o presente e futuro da organização.

Cury (2011) argumenta que o uso do planejamento estratégico em organizações do terceiro setor permite que o ambiente externo seja examinado de maneira sistemática e atua como uma ferramenta de gestão que amplia a

possibilidade de conjecturas sobre as oportunidades existentes, a partir da definição de objetivos, estratégias, políticas e planos.

A estratégia tem como característica orientar os passos da organização no contexto ambiental em que ela se encontra com vistas a minimizar certas circunstâncias que porventura provoquem sobressaltos (FREITAS, 2014).

Em um estudo exploratório, com 200 participantes de pequenas e médias organizações, Krakauer, Fischmann e Almeida (2010) constataram que as organizações pequenas e médias que não utilizaram o planejamento estratégico tiveram prejuízo e menores taxas de crescimento, realçando que o planejamento deve ser estruturado para se conhecer o ambiente e visar ao futuro para assim, se manterem na competitividade.

Em seu estudo sobre Gestão Estratégica no Terceiro Setor, Penha (2010) pesquisou o Hospital Dr. Luiz Antônio. Com capacidade para atender cerca de três mil pacientes/mês, o hospital faz parte do complexo de atendimento para tratamento de câncer no Estado do Rio Grande do Norte e opera com 257 funcionários. Os resultados mostraram que a estratégia e os objetivos influenciam os resultados.

Leal (2002) afirma que para o estabelecimento de estratégias é essencial a interação e o compartilhamento de valores que visem desenvolver a identidade organizacional. Esse processo auxilia as pessoas a absorverem e compreenderem a intenção estratégica e, consequentemente, se comprometerem com a sua prática. A gestão social e a gestão estratégica envolvem a relação com diferentes *stakeholders* presentes nas redes de relacionamento das organizações.

2.2.4 Aspectos Psicossociais

Os aspectos sociais para atendimento dos idosos estão relacionados diretamente e podem ser explicados por referenciais voltados para gestão social, capital social, gestão do conhecimento e a aprendizagem e a teoria da hierarquia das necessidades.

2.2.4.1 Gestão Social

Na visão de Junqueira (2004), a descentralização administrativa das relações entre Estado e sociedade e das políticas públicas é um fator importante para

estimular a dinâmica participativa, mediante a abertura de canais de comunicação entre os usuários e as organizações.

Com a descentralização, o Estado passa a transferir responsabilidade e recursos para as organizações e associações, para que as mesmas supram a demanda pública. Desta forma o Estado concede à organização competências para realizar direitos. Essa transferência de competência favorece o surgimento do terceiro setor (JUNQUEIRA, 2004).

Segundo Gohn (2004), entende-se como terceiro setor organizações não governamentais - ONGs e associações comunitárias ou filantrópicas, e outras entidades sem fins lucrativos que atuam dentro de um planejamento estratégico.

Essas organizações do Terceiro Setor se declaram com finalidades públicas e sem fins lucrativos, desenvolvem ações em diferentes áreas e geralmente mobilizam a opinião pública e o apoio da população para modificar determinados aspectos da sociedade e complementar o trabalho do Estado com ações onde ele não consegue chegar, podendo receber financiamentos do mesmo, e também de entidades privadas para tal fim (ALMEIDA; CABRAL, 2009).

Para que as organizações do Terceiro Setor optimizem o seu potencial e possam mobilizar recursos, pela clareza dos seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das ações, Queiroz (2004) recomenda que a execução dessas atividades se dê mediante implementação de ferramentas de gestão e controle.

Da mesma forma que as organizações do Segundo Setor procuram profissionalizar sua gestão, as do Terceiro Setor também procuram estruturar-se melhor, para poder permanecer em um ambiente competitivo e globalizado (VOLTOLINI, 2009).

Voltolini (2009) ainda diz que com natureza privada e fins públicos, o terceiro setor não propende ao lucro e que os métodos atuais devem ser utilizados para uma administração eficaz, sem perder o foco das dimensões humana e sociocultural.

Quanto à sua forma de administração, Santos (2012) define que as organizações do Terceiro Setor percebem que sem uma pessoa capaz de administrar os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) e sem ter um bom projeto para apresentar à sociedade não conseguem captar os recursos necessários para se manter e transmitir a credibilidade necessária das suas ações.

O conceito de gestão social relaciona-se com o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus

atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política (TENÓRIO, 2007).

No entanto, para fazer gestão social é necessário gerir. A palavra gerir é de origem latina (*gerire*) e segundo o dicionário Silveira Bueno (2016), está relacionada ao ato de administrar ou dirigir.

O modelo de gestão social pretende transformar a sociedade civil, para que juntamente com o Estado e o Mercado, possa aplicar métodos de planejamento e gestão capazes de desencadear alternativas de desenvolvimento em longo prazo. Esse desenvolvimento deverá ser construído a partir da participação da sociedade civil, dos moradores de determinada localidade, que devem se engajar no processo de planejamento de estratégias em busca de melhorias reais para a sua comunidade e da valorização do saber e dos conhecimentos locais (ALMEIDA; CABRAL, 2009).

Cury (2011) ressalta que ao que utilizar o planejamento, empresas e organizações tornam-se mais habilidosas em solucionar seus desafios do que aquelas que não o utilizam. Planejando estrategicamente, as organizações sociais têm condições de analisar sua realidade interna e externa a atuarem de forma mais harmônica na construção de suas ações.

2.2.4.2 Capital Social

Bourdieu (1986) conceitua capital social como uma forte rede de relações duráveis mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento onde os agentes são unidos por ligações permanentes e úteis.

O conceito de capital social reflete as características positivas da sociabilidade e ressalta uma fonte não monetária de poder e influência. A ideia principal é que o envolvimento e a participação de um sujeito em um grupo podem resultar em consequências positivas para ele (PORTES, 2000).

Portes (2000) aponta três funções básicas do capital social que podem ser aplicadas a diversos contextos: fonte de controle social, fonte de apoio familiar e fonte de benefícios através de redes extrafamiliares. Lima e Conserva (2006) destacam o acesso a melhores recursos e canais de informações promovidos pelo capital social. Já Cattell (2001) reconhece o apoio social recebido muitas vezes por familiares, amigos e vizinhos também como uma forma de capital social, uma vez que promove benefícios e melhorias na qualidade de vida dos sujeitos. Para

Marques (2007), o conceito diz respeito às redes de relações que possibilitam aos sujeitos acesso a recursos e apoio.

Woolcock (2000) define capital social como as normas e redes que permitem as pessoas agirem coletivamente, o que pode ser dividido a partir da intensidade dos laços: nas relações dentro de um unidade (ligação capital social), nas relações entre comunidades (ponte de capital social) e nas relações externas a elas (ligação social de capital).

Em nível macro, o capital social pode ser considerado como sendo um bem social, derivado de redes que compartilham valores e normas que produzem benefícios mensuráveis para os seus membros, induzindo direta ou indiretamente a um maior nível de bem-estar para um país ou região (ANDRIANI; KARYAMPAS, 2015).

As redes sociais resultam em capital social. Essas interações, por sua vez, tendem a gerar externalidades positivas, aumentando a disponibilidade de informações, reduzindo as incertezas, minimizando o oportunismo e podendo até facilitar o fornecimento de bens públicos, propiciando assim ganhos econômicos e de bem-estar para os agentes envolvidos. É resultante de uma coesão social com objetivos comuns, pautados em normas com alguns atributos como cooperação mútua, confiança, solidariedade, reciprocidade e tolerância.

Pesquisas apontam que a formação de redes sociais pode estar associada a situações variadas (COCKELL; PERTICARRARI, 2011; LIMA; CONSERVA, 2006; SANTOS; MACIEL; SATO, 2014; SATO, 2012), diminuindo a vulnerabilidade e proporcionando estratégias que facilitam o trabalho.

Um aspecto comum às teorias clássicas de rede é que os atores formam parceria, ou seja, se unem para encontrar formas de otimização de resultados e solução de problemas em conjunto (CASTELLS, 1999), tendo como ferramentas de solução mecanismos como capacitação e troca de recursos, que são reunidos, originados e desenvolvidos pela própria sinergia coletiva (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

A estrutura das redes sociais pode gerar capital social e capital social pode produzir benefícios públicos ou privados, contudo, é importante mencionar que o capital social não é rede social, mas sem redes sociais não há capital social (GARCÍA-VALDECASAS, 2011).

O capital social pertence a uma coletividade ou a uma comunidade; ele é compartilhado e não pertence somente a indivíduos. O capital social não se gasta com o uso; pelo contrário, é a sua utilização que o faz crescer (MILANI, 2011). Nesse sentido, a noção de capital social indica que os recursos são compartilhados no nível de um grupo e sociedade, além dos níveis do indivíduo e da família. Para o mesmo autor, capital social é capital porque ele se acumula, podendo produzir benefícios, tendo estoques e uma série de valores. O capital social refere-se a recursos que são acumulados e que podem ser utilizados e mantidos para uso futuro. Não se trata, porém, de um bem ou serviço de troca (MACKE et al., 2012).

Nahapiet e Ghoshal (1998) propõem três dimensões de capital social: a estrutural, a relacional e a cognitiva. A dimensão estrutural traz aspectos de nível micro (força das relações) e aspectos de nível macro (configuração da rede). Esta dimensão facilita o fluxo da informação, as ações coletivas e as decisões que necessitam ser tomadas através da determinação de funções, redes sociais ou outras estruturas sociais. Já a dimensão relacional aborda o conteúdo transacionado entre os atores da rede. Esta dimensão também considera os papéis que estes atores assumem como amigos, informantes, confidentes etc. Por fim, a dimensão cognitiva aborda os significados que são compartilhados pelos atores da rede; são ideias comuns com relação a assuntos diversos que fazem parte do contexto específico da rede e que orientam as decisões e os comportamentos.

O entendimento do capital social, segundo estas três dimensões, será utilizado como ponto de partida para o estudo das relações desta pesquisa.

2.2.4.3 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

A aprendizagem pode ser considerada como uma mudança de comportamento do indivíduo, indicando a aquisição de habilidades de assimilação, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento, capacitando-o a compartilhar o entendimento comum, de forma que este conhecimento possa ser explorado (FIOL, 1994). Ou seja, essa mudança de comportamento se concretiza como um processo de ampliação de conhecimento que possibilita o desenvolvimento novas habilidades e otimização da capacidade de adaptações às mudanças (IACON; NAGANO, 2010).

A aquisição de conhecimento e o processo de aprendizagem estão diretamente relacionados, indo muito além da mera acumulação de dados e informações. Este contexto de aprendizagem acontece quando novos conceitos, habilidades e capacidades se desenvolvem no indivíduo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), que para Bierly et al. (2000, p. 597) se traduz em um processo de união, expansão e desenvolvimento de conhecimento e saberes.

Dentre os autores voltados para o conhecimento, a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi é uma das mais consolidadas. Ela propõe que o conhecimento é derivado da interação entre duas formas de conhecimento, o conhecimento tácito e o explícito. Essa teoria é baseada na visão de Polany, que divide o conhecimento em dois tipos, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo os autores, o conhecimento explícito é um conhecimento formal, que pode ser registrado, expresso por símbolos e codificado, desta forma, pode ser facilmente comunicado e compartilhado entre as pessoas, através de manuais ou outra forma de demonstração. O conhecimento tácito é um conhecimento informal, pessoal, relacionado ao indivíduo, é extremamente subjetivo, ligado aos valores e emoções, é o que as pessoas sabem, mas têm dificuldade de explicar, está ligado às experiências (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os relacionamentos estimulam tanto a criação e compartilhamento de informações e conhecimentos, desta forma, são essenciais no processo de aprendizagem e de geração de conhecimento.

Transferir conhecimento não é fácil. Comumente, o conhecimento se encontra de forma explícita e é transmitido de forma tácita, exigindo tempo significativo (KORBI; CHOUKI, 2017).

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka, Takeuchi (1997) argumentam que a transferência de conhecimento ocorre através de um processo denominado “Conversão do Conhecimento” derivado da interação dos indivíduos em quatro etapas, relacionadas ou não:

1. Socialização: conversão do conhecimento tácito em um indivíduo para tácito em outro indivíduo, através do compartilhamento de experiências entre pessoas e grupos, gerando aprendizagem compartilhada;
2. Externalização: conversão do conhecimento tácito em explícito, através de ações demonstrativas, verbais, visuais, ou seja, que sejam de fácil compreensão para outras pessoas;
3. Combinação: conversão do conhecimento explícito em explícito, onde os atores envolvidos, a partir do aprendizado adquirido, geram outro conhecimento, por exemplo, criam outro produto ou serviço;
4. Internalização: conversão do conhecimento explícito em tácito, que é o processo de incorporação do conhecimento, o aprendizado de fato, internalizando o novo conhecimento na organização pelos indivíduos.

Cada modo do processo, conforme demonstra a figura 4, envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento. Esses quatro modos diferentes de conversão do conhecimento são: socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997):



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) – adaptado.

O “aprender coletivamente” passa a constituir uma estratégia de sobrevivência num ambiente onde a atuação em rede ganha cada vez mais proporções, uma vez que leva à construção de inovação e novos conhecimentos por meio da busca coletiva, tornando o processo mais prático e produtivo (CUNHA et al., 2007).

Uma rede de relacionamentos genuinamente favorece a troca de conhecimento devido a sua característica básica de parcerias. Esse processo gera aprendizado e proporciona um acúmulo de novas competências e habilidades (SROKA, 2014).

2.2.4.4 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria das necessidades de Maslow surgiu nos anos 60 e ainda hoje é uma das teorias sobre as necessidades humanas mais conhecidas (BERGAMINI, 1997; ROBBINS, 2002).

Esta teoria parte do princípio de que todo ser humano tem necessidades comuns que motivam seu comportamento no sentido de satisfazê-las, de acordo com níveis hierárquicos (MASLOW, 1954).

As necessidades humanas, segundo Maslow (1954), estão arranjadas numa escala de hierarquia. Conforme o seu conceito, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita. Assim, por ordem decrescente de premência, as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização.

- **Necessidades básicas ou fisiológicas:** aquelas diretamente relacionadas à existência e a sobrevivência do ser humano, tais como: alimento, água, vestuário, sexo e saneamento;
- **Necessidades de segurança:** as necessidades relacionadas à proteção individual contra perigos e ameaças tais como: saúde, trabalho, seguro, previdência social e ordem social;
- **Necessidades sociais:** estão relacionadas à vida em sociedade, englobando as necessidades de convívio, amizade, respeito, amor, lazer e participação, referindo-se à necessidade de afeto das pessoas, tais como amigos, noiva, esposa e filhos;
- **Necessidades de estima:** guardam relação com a satisfação pessoal, tais como: independência, apreciação, dignidade, reconhecimento, igualdade subjetiva, respeito e oportunidades, referindo-se à uma autoavaliação estável, bem como, uma autoestima alta conduzindo a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade, suficiência e utilidade ao mundo;

- **Necessidades de auto realização:** expressam o mais alto nível das necessidades estando diretamente relacionadas à realização integral do indivíduo. Neste grupo destacam-se a utilização plena de suas potencialidades, sua capacidade e existência de ideologias.

Além das cinco necessidades acima, mais conhecidas, Maslow acrescentou à sua teoria:

- **Desejo de conhecer:** necessidade natural do ser humano de buscar o sentido das coisas, de forma a organizar sua compreensão sobre o mundo em que vive. São as necessidades cognitivas, tais como: desejo de saber, compreender, sistematizar, organizar, analisar e procurar relações e sentidos. Estas necessidades viriam antes da autorrealização
- **Necessidades estéticas:** que Maslow entende como os impulsos à beleza, à simetria e, possivelmente, à simplicidade, à inteireza e à ordem. Ele afirma que observou essas necessidades em crianças saudáveis, mas que se encontram indícios delas em todas as culturas e em todas as idades. Estas necessidades viriam após a auto realização.

A figura 5, abaixo demonstra a hierarquia das necessidades conforme a teoria criada por Maslow.

Figura 5 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Maslow (1954). Adaptado pela autora.

Diversos estudiosos de comportamento organizacional classificam as necessidades em cinco grupos de necessidades básicas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima, necessidades de auto realização e ignoram as categorias desejos de conhecer e necessidades estética, talvez pela complexidade de avaliá-las no ser humano (FERREIRA et al., 2010).

Em continuidade aos estudos sobre as necessidades humanas, Maslow (1968), define qualidade de vida pela satisfação em quatro áreas: controle, ou a capacidade de intervir ativamente em seu ambiente; autonomia, ou o direito de um indivíduo estar livre da interferência indesejada de outros; autorrealização; e prazer, que é um processo ativo e reflexivo de ser humano.

Dessa forma a gestão do conhecimento, a formação de capital social e a teoria da hierarquia das necessidades constituem referenciais explicativos para o atendimento dos idosos, cujos resultados esperados se voltam para o alcance de qualidade de vida e empoderamento.

Este trabalho seguirá o pressuposto de que os aspectos psicossociais são dominantes em uma rede e utilizará conceitos da abordagem da sociedade em redes, abordagem organizacional, teorias da racionalidade plena e da dependência de recursos. O estudo da Rede de Relacionamento do IR, considerada uma organização do Terceiro Setor que define por meio do planejamento estratégico articulado com a Gestão Social, ações estratégicas visando a direcionar esforços para potencializar as oportunidades, fraquezas e ameaças externas, tendo como foco “promover sonhos, transformar vidas por meio de soluções em educação e profissionalização, visando ao desenvolvimento humano, cultural, social e ambiental”.

2.3 Gestão Estratégica e Gestão Social

Em relação aos processos organizacionais, a gestão estratégica e a razão instrumental estão amparadas em duas lógicas que podem ser entendidas tanto antagônicas ou mesmo como complementares na gestão das organizações de terceiro setor, conforme Serva (1997), disposta no quadro 3.

Quadro 3 – Racionalidade x Processo Organizacional

Processos de Racionalidade Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
HIERARQUIAS E NORMAS	Entendimento Julgamento ético	Fins: Desempenho Estratégia interpessoal
VALORES E OBJETIVOS	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins: Rentabilidade
TOMADA DE DECISÃO	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
CONTROLE	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
DIVISÃO DO TRABALHO	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
AÇÃO SOCIAL E RELAÇÕES AMBIENTAIS	Valores emancipatórios	Fins Êxitos/resultados
CONFLITOS	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
SATISFAÇÃO INDIVIDUAL	Autorrealização Autonomia	Fins: Êxito Desempenho
REFLEXÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins: Rentabilidade
DIMENSÃO SIMBÓLICA	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Serva (1997, p. 24).

Considerando-se os conceitos apresentados no quadro 3, a gestão estratégica empregada nas organizações aplicada à gestão de uma organização de Terceiro Setor é orientada por uma rationalidade instrumental e um enfoque gerencial, ao contrário da gestão social, orientada por uma rationalidade substantiva e um enfoque sistêmico (ABONG, 2007; SERVA, 1997; TENÓRIO, 2002).

Como apresentado no referido quadro, a rationalidade instrumental se faz presente nos processos de gestão de uma organização de Terceiro Setor quando se observa que o foco está centrado nos resultados, nos fins, no desempenho e, consequentemente, quando são prioritários a maximização de recursos, a utilidade e

o cálculo, em que as relações são baseadas em estratégia interpessoal (SERVA, 1997).

Razão pela qual constata-se a predominância do enfoque gerencial ao se verificar que, nesse caso, a prioridade é a gestão interna, alicerçada em desafios específicos, característica dos processos que são determinados por uma visão tecnicista, visto que o papel operacional se torna predominante e a gestão compõe-se de atitudes reativas (ABONG, 2007).

Na concepção oposta ou mesmo complementar, a gestão social de uma organização de Terceiro Setor que, dentre outros fatores, se orienta por uma racionalidade substantiva, manifestada em processos que priorizam o entendimento, o diálogo, o julgamento ético, a autorrealização e a autonomia, o embasamento em valores emancipatórios (SERVA, 1997; TENÓRIO, 2007). Acresce-se, ainda que o enfoque sistêmico, busca continuamente a ampliação e a renovação da cultura política no espaço público, a redução da exclusão social, o papel de protagonizar mudanças (ABONG, 2007).

2.4 A Sociedade em Redes

Genericamente as redes podem ser definidas como arranjos formados por atores que possuem recursos, aptidões ou aspectos complementares, dependem uns dos outros para o alcance de objetivos convergentes e ainda assim, continuam funcionando como autônomas (THOMSON; PERRY, 2006; SORENSEN; TORFING, 2009).

Para caracterizar o fenômeno de redes, sua dinâmica e fatores que levam a esta composição, autores utilizam explicações sob óticas diferentes, (GULATI, 1998; WILLIAMSON, 1985) nos dão uma definição com enfoque econômico e racional, compartilhando a mesma visão. Hakansson e Snehota (1995) dizem que a valorização dos aspectos econômicos são os determinantes em uma rede.

Na visão com enfoque econômico e racional, o pressuposto é que uma rede é constituída por aspectos econômico e de competitividade, baseada em conceitos de custo de transação (WILLIAMSON, 1985); teoria dos jogos e escolhas limitadas (CLEMENT, 1994).

Castells (2005, p. 5) diz que “uma rede é um conjunto de nós conectados”. Alguns “nós” possuem muitas conexões, enquanto outros, nenhuma ou poucas. Os

“nós” mais ricos seriam os conectores e tenderiam a receber sempre mais conexões.

2.4.1 Paradigmas em redes

Comumente no Brasil os estudos organizacionais das redes podem ser abordados a partir de três paradigmas: paradigma racional e econômico, paradigma social e paradigma sociedade em redes.

No paradigma Racional e Econômico as redes constituem respostas competitivas das empresas, buscando melhores posições no mercado. O objeto mais frequente observado neste paradigma são as variações econômicas e de recursos, custos, resultados de mercado, conhecimento adquirido e governança da rede. A decisão de participar envolve análise dos custos e recursos envolvidos e as possíveis vantagens a serem obtidas.

No paradigma Social as redes se voltam para os aspectos da sociedade com ênfase nas relações sociais em si mesmas, determinando os processos e os controles das relações técnicas da rede. As empresas estão imersas e comprometidas em relações econômicas, interligadas e igualmente valorizadas. Todos os atores estão conectados e o foco está no fluxo entre estes atores (GIGLIO; HERNANDES, 2012).

No paradigma Sociedade em redes, o processo de trabalho tende a se tornar cada vez mais individualizado, e a mão de obra desagregada no desempenho e reintegrada no resultado através de uma multiplicidade de tarefas interconectadas em diferentes locais, introduzindo uma nova divisão de trabalho mais baseada nos atributos/capacidade de cada trabalhador que na organização da tarefa (CASTELLS, 1999).

Dentre as características presentes no formato de redes, conforme convergência encontrada na revisão da literatura, evidenciam-se os elementos de interdependência, complexidade das tarefas, consciência da ação coletiva, presença de problemas comuns e governança.

Esses elementos são considerados como sinais que confirmam a existência de uma rede de relacionamentos nas organizações para concepção de seus objetivos.

A interdependência indica que a organização em si mesma não é autossuficiente, ou seja, sozinha não consegue produzir e utilizar com eficiência todos os recursos de que necessita, consequentemente necessita de outros agentes (RUSBULT; ARRIAGA, 1997).

A complexidade remete à ideia de que a organização requer especialidades e especificidades, acompanhada de capacidade de adaptação em relação ao imprevisível (SANTOS FAZION; MEROE, 2011).

A consciência da ação coletiva envolve os elementos de interdependência e complexidade das tarefas como fatores prementes para a superação de ações isoladas (WHITAKER, 1997).

A presença de soluções para problemas comuns, exigem contínuas ações em conjunto como forma de otimizar os resultados (REYES; BRANDÃO; ESPÍRITO SANTO, 2011).

A governança em redes de relacionamento concretiza a ação coletiva por intermédio de um conjunto de mecanismos de regras práticas (CASTRO; GONÇALVES, 2014).

Portanto as redes de relacionamento são formadas por atores que possuem recursos complementares. Dependem uns dos outros para o alcance de objetivos comuns e convergentes que criam condições para agir coletivamente (THOMSON; PERRY, 2006).

2.4.2 Redes de Relacionamento

As redes de relacionamento permitem às organizações, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor desenvolverem estratégias, tanto em nível social quanto econômico que possibilite o uso eficiente de esforços para comunicar e gerenciar as expectativas das partes interessadas identificadas e classificadas, com o intuito de obter recursos que lhes garantam resultados positivos e sustentáveis, uma vez que nestas estratégias estão presentes ações de cooperação e colaboração entre parceiros.

Granovetter (1973, 2001) afirma que o comportamento social dos indivíduos nas redes em geral está relacionado com laços fortes e fracos, sendo que os laços fracos são as pontes entre as pessoas e são responsáveis pela geração do conhecimento. Para esse autor, os contatos pessoais, o fluxo de informação, as

relações de confiança e reciprocidade, são decisivos na interação na ordem econômica.

Na visão de Marcon e Moinet (2000), dois elementos determinantes para a configuração de uma rede são o grau de formalização dessa rede e o nível de assimetria de poder entre os participantes podendo levar as mais diversas configurações de rede de cooperação ou redes horizontais de empresas.

Outros autores utilizam a abordagem social e afirmam que os aspectos sociais e de relacionamento entre os atores são dominantes nas decisões de uma rede (GRANOVETTER, 1985; RUSBULT; VAN LANGE, 2003). Mizruchi (2006) corrobora com essa afirmativa ao ressaltar que o princípio básico da análise de redes é a base social, pois esta é a responsável pelo que determina o conteúdo de uma rede, segundo ele essas relações incorporam e transcendem organizações e instituições convencionais.

Granovetter considerou que as relações decorrem de conexões entre os atores da rede com outros grupos, rompendo o isolamento (tecnológico, operacional, técnico e estrutural) imposto pelas relações intrínsecas (fechadas no grupo), emergindo a conceituação de estruturas sociais complexas como redes sociais (GRANOVETTER, 1985).

Na perspectiva tradicional, os *stakeholders* foram considerados apenas como elementos interessados nos destinos da organização (FREEMAN, 1984), contudo na perspectiva das redes ocorrem múltiplas e variadas interações entre todos os agentes envolvidos (ROWLEY, 1997). Essa dinâmica permite gerar padrões de influências que, certamente tenderá a afetar as atividades da organização em diversos pontos e, por isso, devem ser monitoradas pelos responsáveis pelo empreendimento (NOHRIA; ECCLES, 1992).

Desse modo, as organizações podem ser consideradas “redes de relacionamento” que envolvem diferentes *stakeholders*, que buscam ser atendidos em sua necessidade, uma vez que, nessa ótica as ações empreendidas por uma organização devem ser consideradas como respostas aos envolvidos (*stakeholders*) na rede de relacionamento, pois as influências podem ser identificadas por meio de múltiplas interações (ROWLEY, 1997).

A teia constituída pelas redes sociais possibilita que as pessoas se beneficiem das múltiplas relações estabelecidas pelos membros que compõem a sua rede. Assim, por exemplo, quando se tem um amigo que tem um amigo que

possui influência e/ou poder, pode-se ser beneficiado por essa relação. Nesse sentido, as pessoas inseridas na rede podem servir de ponte para se conhecer e acessar outras pessoas diferentes, de modo a ampliar a rede e, consequentemente, as possibilidades de recursos e benefícios proporcionados por ela (MENESES, 2010). Por isso, o acesso à estrutura de oportunidades pode estar mediado, entre outras coisas, pelas redes sociais nas quais o indivíduo está inserido (MARQUES, 2007).

Em síntese, em nossa contemporaneidade, os gestores de uma organização, tem como tarefa básica administrar as relações cada vez mais complexas nas redes de relacionamento com os diferentes *stakeholders*. Ainda de acordo com o exposto por Rowley (1997) e corroborando com Granovetter (2001), a força do relacionamento da organização depende exclusivamente da intensidade dos laços (forte ou fraco) com seus *stakeholders*.

2.4.3 Redes de Relacionamento e Teoria dos *Stakeholders*

As redes de relacionamento possibilitam à organização entrar em interatividade dinâmica com os diferentes *stakeholders* tanto no aspecto da gestão social para alcançar reputação, confiança e cooperação, quanto no aspecto da gestão estratégica na obtenção de recursos profissionais qualificados e solidez econômica.

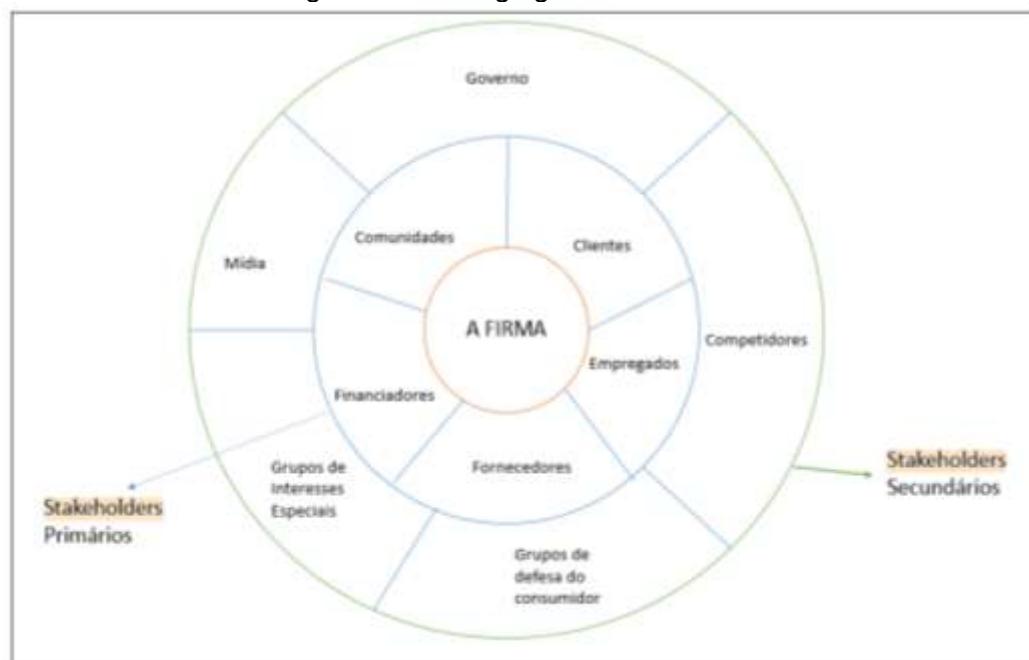
Segundo Donaldson e Preston (1995), Freeman foi o precursor do termo “*stakeholders*”, através de um memorando do *Stanford Research Institute – SRI* em 1963, com o intuito de designar todos àqueles que faziam referência a existência da empresa: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade. Dizia ainda que os gestores deveriam compreender os interesses de todos esses *stakeholders*.

Na década de 1970 pesquisadores da linha da teoria dos sistemas, incluindo Russel Ackoff, também utilizaram o termo para salientar que problemas da sociedade poderiam ser analisados sob o prisma de *stakeholders* no sistema (FREEMAN, 1984).

O conceito começa a ganhar força por volta de 1980 a partir de diversas publicações. Neste período, o conceito “*stakeholder*” avança e se torna uma teoria mais completa (FROOMAN, 1999).

Para Freeman (1984) *stakeholders* são indivíduos, grupos ou empresas, que possuem algum interesse ou relacionamento com uma organização. O autor propõe um modelo que demonstra como cada *stakeholder* se apresenta no ambiente. A figura 6 reproduz a visão do autor.

Figura 6 – *Managing for stakeholders*



Fonte: Traduzido de Freeman (1984; 2007).

Os administradores precisam reconhecer e entender como são os *stakeholders* da empresa, quais são os seus reais interesses e verificar evidências acerca das relações destes entre a gestão e a realização dos objetivos corporativos (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Os autores ainda ressaltam que a organização que atende aos interesses de um amplo grupo de *stakeholders* desfruta de níveis mais elevados de desempenho do que aquelas que procuram atender a um ou alguns *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Os *stakeholders* devem ser observados em um contexto mais amplo e não apenas como um simples meio para que os acionistas (*shareholders*) alcancem seus objetivos estratégicos

Donaldson e Preston (1995) corroborando com Freeman (1984), consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*, já que a organização depende deles para se manter em atividade.

Para Freeman (2007), a forma como a organização se relaciona e atende às necessidades dos *stakeholders* deve criar valor. Já para Harrison e Wicks (2013), a organização deve observar como esse valor é percebido e distribuído entre os envolvidos.

Uma nova terminologia proposta por Fassin (2009) sugere que os *stakeholders* podem ser diferenciados entre (i) *Stakeholders* clássicos: clientes, fornecedores, funcionários etc.; (ii) *Stakewatchers*: denominados grupos de pressão, pois não têm interesse direto na empresa, mas de alguma forma protegem os interesses das partes reais e (iii) *Stakekeepers*: aqueles que não têm interesse na empresa, mas têm influência e controle, como as entidades reguladoras independentes que possuem condições de impor regras e restrições à empresa.

As organizações que desejam um ambiente de equilíbrio envolvendo os seus *stakeholders* devem estar atentas a como cada um desses atua na sua rede de relacionamento, pois as ações e as atividades de cada *stakeholder* podem colocar a empresa em situação de risco em relação ao mercado (FREEMAN, 1984; ROWLEY, 1997).

Os *stakeholders* atuando em redes tendem a influenciar a organização na rede de relacionamento em busca do atendimento de suas necessidades. E da dinâmica dessas relações, a gestão social e gestão estratégica operando em interatividade favorece o alcance dos objetivos.

Enquanto a gestão social e a gestão estratégica se voltam para os aspectos administrativos, a gestão do conhecimento e formação do capital social constituem o eixo operacional e tendem a privilegiar os aspectos relacionados à qualidade de vida e o empoderamento das pessoas atendidas pelas ONGs.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo será apresentada a abordagem científica a ser empregada, cujas definições nortearão a coleta e a análise de dados do presente estudo. O pesquisador deve utilizar de uma delimitação como um instrumento de na orientação da pesquisa de forma precisa e significativa (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015).

O rigor metodológico e a clareza com vistas à confiabilidade faz parte do conhecimento científico, o que o diferencia das demais formas de conhecimento. Para ser considerado científico torna-se necessária a identificação das operações mentais e técnicas seguidas, ou seja, o pesquisador deve escolher um conjunto de procedimentos para se atingir o conhecimento de algo. Todavia, para que este conhecimento tenha validade científica, o autor deve determinar os procedimentos (método) que o fez chegar a esse conhecimento (GIL, 2008).

Observe-se que na divisão dos elementos presentes nas organizações do terceiro setor foi considerado que as redes de relacionamento são parte integrante tanto dos aspectos gerenciais quanto dos aspectos psicossociais por constituírem o elemento central da integração junto aos *stakeholders* internos e externos da organização.

3.1 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa, segundo Yin (2010), tem por objetivo guiar o investigador no percurso do estudo, fornecendo regras que deverão ser seguidas, aumentando dessa forma a confiabilidade do estudo. Segundo ele, um protocolo de pesquisa deve abordar os seguintes critérios:

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso – objetivos, ajudar as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
- Os procedimentos de campo;
- As questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as potenciais fontes de informação para cada questão;
- Um guia para o relatório do estudo do caso.

Outro fator importante apontado por Yin (2010) é que o protocolo de pesquisa deve atuar como facilitador para a coleta de dados, possibilitando a coleta dentro de formatos apropriados e reduzindo a necessidade de se retornar ao local onde o estudo foi realizado.

O protocolo de pesquisa para esse estudo está descrito no quadro 4

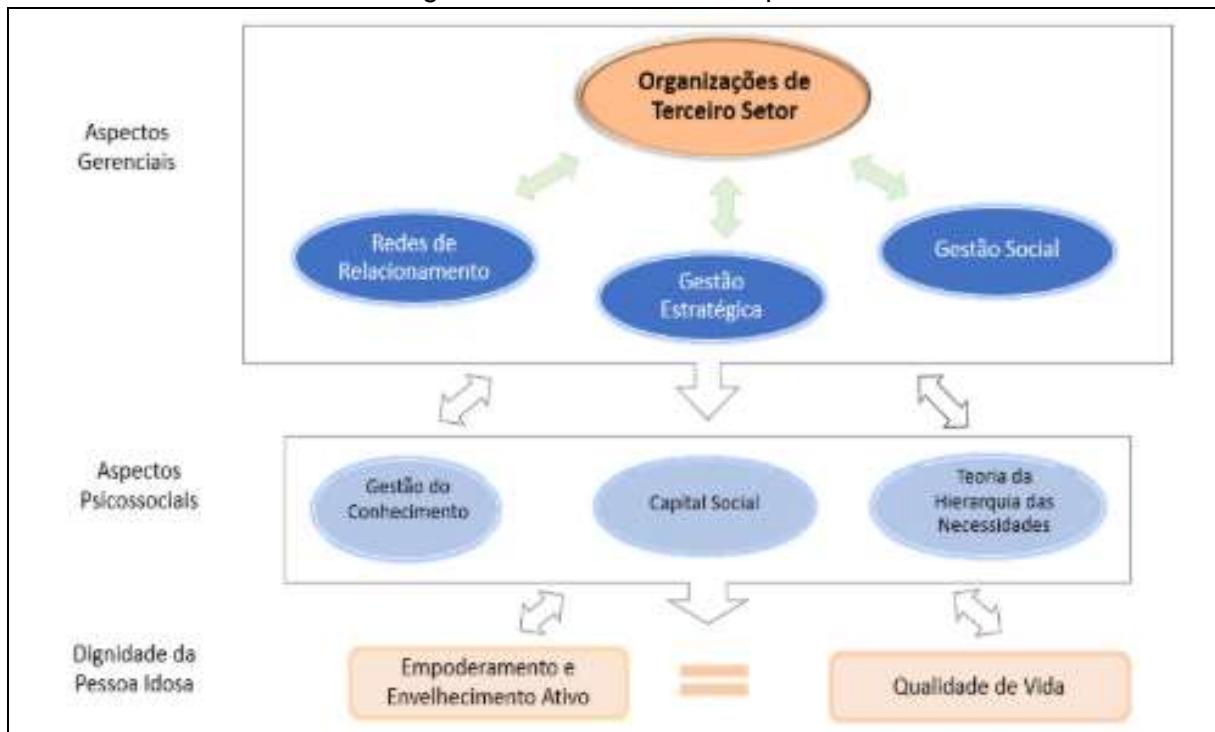
Quadro 4 – Protocolo de Pesquisa

1. Escolha do objeto de Pesquisa.	Rede Instituição Ramacrisna
2. Escolha das teorias sobre redes, capital social e hierarquia das necessidades que serão utilizadas.	As afirmações de Castells (2005) que entende que a sociedade deve ser caracterizada sob uma nova ótica e a denomina “sociedade em rede” e a contribuição de Granovetter (1985) por considerar que as concepções mais abrangentes aos estudos de redes devem abordar de modo concomitante as estruturas Sociais e Econômicas. A conceituação de Bourdieu (1986), sobre capital social como uma forte rede de relações duráveis mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento onde os agentes são unidos por ligações permanentes e úteis. E a visão de Maslow (1954) sobre o princípio de que todo ser humano tem necessidades comuns que motivam seu comportamento no sentido de satisfazê-las, de acordo com níveis hierárquicos.
3. Definição das informações a serem levantadas.	Aspectos psicossociais, gestão social, teoria da hierarquia das necessidades, capital social e gestão do conhecimento.
4. Busca e análise dos dados	Análise de dados primários e secundários com base nas entrevistas, observação não participante e pesquisa documental.
5. Definição dos entrevistados.	Gestor da instituição, funcionários, grupo de idosos e familiares.
6. Definição do roteiro de entrevista.	Questões estruturadas com base no modelo WHOQOL-bref.
7. Estabelecimento de contato com os entrevistados.	Inicialmente por e-mail.
8. Agendamento das entrevistas.	Entrevista agendada conforme disponibilidade dos pesquisados
9. Entrevistas: Semiestruturadas amparadas por roteiros.	Quatro roteiros diferenciados voltados para o gestor, o adulto idoso, familiares do idoso e colaboradores do instituto.
10. Transcrição das Entrevistas	A ser realizada pelo pesquisador.
11. Compilação das informações obtidas nas entrevistas	Análise de conteúdo (BARDIN, 2016) e software Iramuteq.
12. Análise das informações.	Provenientes das entrevistas face às teorias escolhidas para responderem à questão de pesquisa.
13. Interpretação das informações compiladas e analisadas	Verificar se os objetivos e questão de pesquisa foram atendidos bem como se as proposições validadas empiricamente.
14. Sintetizar as conclusões	Análise crítica dos resultados, verificar as limitações da pesquisa e sugestões para próximas investigações.

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Em síntese, com a escolha do estudo de caso, pretendeu-se analisar características específicas do projeto Longevidade, na percepção dos quatro tipos de *stakeholders*: gestores, colaboradores, idosos e familiares. Considera-se que essas variações foram positivas para um melhor efeito de análise comparativa e triangulação de dados (YIN, 2001).

Figura 7 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Autora (2019).

Como se pode observar no desenho da pesquisa, os quatro tipos de *stakeholders* nas redes de relacionamento se tornam responsáveis pela concretização dos aspectos gerenciais e aspectos psicossociais que resultam em propiciar condições para o alcance de dignidade para a pessoa idosa.

Em relação aos aspectos gerenciais a gestão estratégica e a gestão social em interatividade dinâmica possibilitam junto aos *stakeholders* a obtenção de recursos, competências e expertise para os colaboradores.

Em relação aos aspectos psicossociais o compartilhamento do conhecimento pelo contato social e o uso de tecnologia pelos idosos permite a formação de capital social no sentido de estarem em parte atualizados com a realidade do mundo e o atendimento de suas necessidades físicas, emocionais, mentais e, principalmente de autoestima.

Em relação à dignidade da pessoa humana, a qualidade de vida e o envelhecimento ativo constituem elementos básicos do empoderamento dos idosos e a própria razão de ser do Projeto “Longevidade” do IR.

3.2 Estratégia de Pesquisa

Segundo Creswell (2014) existem três abordagens/estratégias possíveis de pesquisa, sendo elas: quantitativa, qualitativa e mista.

A estratégia de pesquisa quantitativa utiliza uma abordagem matemática/estatística com o objetivo de quantificação (RICHARDSON, 1999) das informações coletadas e também o seu tratamento. A coleta de dados será fundamentada em números ou informações que deem a possibilidade de conversão e, assim permitam a verificar as hipóteses previamente definidas (EISENHARDT, 1989).

A estratégia qualitativa busca compreender os eventos sob o ponto de vista dos participantes e não os quantificar (GODOI; BALSINO, 2006), sua preocupação é com o aprofundamento da compreensão de um problema de pesquisa (RICHARDSON, 1999).

Reconhecendo que todos os métodos têm limitações, os pesquisadores buscam reduzir o viés de cada método por meio da aplicação de estratégias mistas de pesquisa através da mescla de estratégias qualitativas e quantitativas (CRESWELL, 2014), ou seja, o pesquisador faz um misto de técnicas no mesmo estudo (YIN, 2015, p. 69), utilizando observações e entrevistas, combinadas com tratamentos matemáticos e uso de dados quantitativos (CRESWELL, 2014).

Para este estudo será utilizada a pesquisa qualitativa que, segundo Godoi e Balsino (2004) busca compreender os eventos sob o ponto de vista dos participantes e não quantificar os resultados. Terá foco descritivo, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é utilizada quando o autor apenas registra o que foi identificado na coleta de dados, através da descrição de detalhes e características, procurando identificar a frequência dos fenômenos, com o objetivo de explicá-los.

3.3 Abordagem Metodológica e Objetivos da Pesquisa

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa possui como um de seus principais objetivos descrever e decodificar os componentes de um sistema

complexo de significados a partir de diferentes focos de interesse amplo que passam a se definir à medida que o estudo se desenvolve.

No presente estudo, a escolha da estratégia qualitativa se manifestou tendo como referência a importância de se estudar um programa social de uma organização do terceiro em toda sua complexidade, evitando-se o risco de meramente registrá-lo e descrevê-lo, mas, sim, com o intuito de percebê-lo em sua inteireza por meio desse estudo de caso.

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso procura observar o entendimento das dinâmicas presentes dentro de uma única configuração. Os estudos de caso podem ser classificados como únicos ou múltiplos e podem combinar vários métodos para a coleta de dados, exemplo disso são as entrevistas, os questionários e as observações (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

O estudo de caso, para Yin (2010), é uma investigação empírica que enseja abordar um fenômeno em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. O autor acrescenta que o método atende as seguintes razões: (1) explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas; (2) para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; (3) para fazer uma avaliação da intervenção realizada; e (4) para explorar aquelas situações nas quais as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos (YIN, 2010, p. 23).

Esta pesquisa utilizará como abordagem metodológica um estudo de caso por ser a mais apropriada em situações de complexidade relacionados aos fenômenos que envolvem indivíduos ou grupos (YIN, 2010). Inicialmente, o estudo de caso será único de natureza holística.

Segundo Gil (2008), a classificação da pesquisa quanto à sua tipologia pode ser disposta em três grupos com base nos seus objetivos: pesquisa exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas (GIL, 2008; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Gil (2008) comprehende que os três tipos de casos se diferenciam nos objetivos porque a pesquisa exploratória busca o desenvolvimento de hipóteses para a investigação de uma questão de pesquisa que possuam pouco ou nenhum estudo anterior sobre o assunto; a pesquisa descritiva busca a descrição das características

do fenômeno estudado; já a pesquisa explicativa procura compreender e explicar situações que envolvem o “como” e “porque”.

Ressalte-se, também, como não foi definida a priori qualquer hipótese, a estratégia qualitativa possibilitou a obtenção de dados pelo contato direto da pesquisadora com o objeto de estudo, para que o fenômeno fosse compreendido a partir da perspectiva dos participantes da situação estudada (gestor, colaboradores, idosos e familiares). Portanto, a finalidade da pesquisa não se volta para quantificação ou numeração, mas sim, para a profundidade de informação, o exame intensivo de um objeto de estudo, que, neste caso, é uma situação da vida real contemporânea (SOY, 1997; YIN, 2010),

3.4 Coleta de Dados

Um estudo de caso pode agrupar vários instrumentos de coleta de dado, tanto qualitativas como a junção dos métodos qualitativos e quantitativos (EISENHARDT, 1989, p. 538).

Existem várias formas de coleta de dados, sendo os principais instrumentos a entrevista, observação, documentação e grupo focal (GODOY, 2006; YIN, 2015).

Os documentos podem ser considerados “primários” ou “secundários” se diferenciando conforme a sua produção, ou seja, os “primários” foram processados por aqueles que vivenciaram a situação em estudo e os ‘secundários’, por terceiros que não participaram do evento (GODOY, 2006; YIN, 2015).

A observação tem como objetivo avaliar percepções, sentimentos e comportamentos sobre o fenômeno e é indicada com a combinação de outros métodos (GODOY; BALSINI, 2006).

Podem ser classificadas em observação não-participante e observação participante. Na observação não-participante o pesquisador não participa do evento, somente observa atentamente, enquanto na observação participante há um envolvimento do pesquisador no evento em questão (GODOY; BALSINI, 2006).

Para Creswell (2014), Yin (2010, 2015) grupo focal envolve um pequeno conjunto de pessoas que serão reunidas para discutir aspectos do estudo de caso, com o fim de obter as visões de cada indivíduo. Ainda segundo os autores, esse instrumento é indicado quando os integrantes do grupo são semelhantes e

cooperativos, quando individualmente, podem mostrar hesitação em dar informações e quando o tempo para a coleta é curto.

Já a entrevista é considerada um dos instrumentos mais importantes para uma investigação e pode ser classificadas segundo Creswell (2014), Gil (2008), Godoi e Balsini, (2006), como:

- Entrevistas curtas ou focalizadas: duram cercas de uma hora e atuam normalmente como parâmetro na seleção dos entrevistados;
- Entrevistas em profundidade: envolve uma conversa fluida sobre os temas centrais da pesquisa e são adaptadas a cada entrevistado.
- Entrevistas de levantamento: possuem uma relação fixa de perguntas com a mesma ordem para todos os entrevistados, que geralmente são muitos.

Os estudos de caso com pesquisa qualitativa geralmente sofrem questionamentos em seus resultados devido as suas características de complexidade e subjetividade. Yin (2015) argumenta que para elevar a credibilidade de um estudo de caso, devem ser adotados um conjunto de medidas com base estratégicas. Este estudo utilizará para a validade do construto, uma triangulação de dados e como confiabilidade, um protocolo detalhado das etapas da pesquisa conforme sugestão e definições de Godoy (2006) que corrobora com Yin (2015), ao afirmar que devem ser aplicados procedimentos que possam gerar testes de casos e trazer maior fidedignidade.

Os instrumentos de coleta de dados escolhidos para esta pesquisa serão entrevistas em profundidade, documentos, observações diretas e grupo focal, que segundo Godoy (2006) e YIN (2010, 2015) são considerados os mais importantes para uma pesquisa qualitativa. Essa definição se dá através da complexidade do “caso” (YIN, 2015) que se refere a Rede de Relacionamento do IR.

A amostra composta pela gestora (G1), professora da Fundação Dom Cabral e também, fundadora do projeto Rede Bem Viver atualmente denominado projeto “Rede Longevidade”. A colaboradora (C1) também professora da Fundação Dom Cabral, vice-presidente do projeto atua como parceira de G1, não apenas neste projeto, mas também em todos os outros. Os familiares das idosas (F1 e F2) atuam esporadicamente auxiliando em pequenos procedimentos dos encontros semanais.

O grupo composto por 14 idosas foram pesquisadas em grupo focal sob a coordenação da pesquisadora deste estudo, denominadas de (I – 1 a I – 14).

As respostas das entrevistas serão submetidas a análise lexical com a utilização do software Iramuteq.

Com esse intuito, a pesquisadora realizou um curso específico do Software Iramuteq pela internet, com duração aproximada de 12 horas, para se familiarizar com os procedimentos requeridos para análise dos resultados da pesquisa. Sendo que antes de iniciar a análise dos dados específica sobre o IR efetuou-se vários pré-testes com o Software para ratificar a adequação e a confiabilidade de sua metodologia na análise dos discursos que seriam coletados.

3.4.1 Roteiro das Entrevistas

As entrevistas em profundidade foram destinadas aos *stakeholders* gestor, colaborador e familiares dos idosos, sendo que aos idosos foi empregada a técnica de *focus group* conforme os quadros 8, 9, 10 e 11

Caso algumas das informações necessitem ser confirmadas em relação a determinado *stakeholder* externo, poderá ser realizada entrevista com esses.

O roteiro das questões propostas ao gestor, aos colaboradores, aos familiares dos idosos e aos idosos nos quadros 8, 9, 10 e 11 estão dispostos no Apêndice V.

O roteiro específico do grupo de Idosos foi adaptado modelo *WHOQOL-bref - The World Health Organization Quality of Life* (Instrumento de Avaliação de Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde).

Finalmente, como recurso gráfico para análise e interpretação dos resultados, foram incorporados quadros-síntese e figuras construídos a partir da base empírica da pesquisa relatada.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse item serão apresentados os resultados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo para posterior análise e discussão.

4.1 Resultados da Pesquisa Bibliográfica

As informações descritas abaixo foram extraídas do site do Instituto Ramacrisna. Optou-se por fazer um recorte das informações consideradas significativas para compreender as características do instituto.

A Ramacrisna é uma Instituição Social, sem fins lucrativos, sem vínculos religiosos ou partidários, fundada em 1959 pelo professor Arlindo Corrêa da Silva, brasileiro, falecido em 1993, composta por um Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e dirigida por uma Diretoria Executiva. O nome é uma homenagem a Sri Ramakrishna, filósofo indiano, nascido no século 19, e que pregava o trabalho social e voluntário como forma de crescimento do ser humano.

Desde 1999, a Instituição vem desenvolvendo parcerias com as Prefeituras de Betim e Esmeraldas com o objetivo de promover o desenvolvimento local de comunidades em situação de vulnerabilidade social. As ações buscam promover o crescimento do ser humano através da arte, cultura, educação, esportes, profissionalização, geração de trabalho e renda e apoio social, atuando junto a famílias em situação de vulnerabilidade social, para que através do autoconhecimento, tornem-se autossuficientes.

Possui uma média anual de 113,5 mil atendimentos direcionados à crianças, adolescentes, jovens, adultos e pessoas idosas em situação de vulnerabilidade social e pessoal, moradores em bairros de periferia e área rural, das cidades de Betim, Belo Horizonte, Brumadinho, Contagem, Esmeraldas, Igarapé, Juatuba, Mateus Leme, São Joaquim de Bicas e Sarzedo, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. Destes atendimentos 90,5% são realizados em parceria com o poder público e 9,5% são realizados na sede do IR.

Visando potencializar as estratégias de gestão da instituição, em 2008 uniu-se a FDC – Fundação Dom Cabral, que está entre as melhores escolas de negócios do mundo pelo *ranking* da *Financial Times*.

O IR se mobiliza nas participações em redes, conselhos, fóruns, visando o fortalecimento do Terceiro Setor, a articulação entre empresas, poder público e organizações sociais, potencializando ações e promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades vulneráveis.

- Ministério Público de Minas Gerais – CAO-TS – Centro de Apoio Operacional ao Terceiro Setor.
- FUNDAMIG – Federação Mineira das Fundações, Associações e Instituto de Direito Privado.
- CEMAIS – Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais.
- FECTIPA – Fórum Estadual de Combate ao Trabalho Infantil e Proteção ao Adolescente.
- Conselho de Erradicação do trabalho infantil de Betim.
- Conselho Municipal de Educação de Betim.
- Conselho Municipal de Alimentação de Betim.
- Conselho dos Direitos da Criança e Adolescente de Betim.
- Rede de Bibliotecas Públicas e Comunitárias de Betim.
- Rede Estadual de Bibliotecas Comunitárias Sou de Minas Uai.
- Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias

4.2 Resultados da Pesquisa de Campo

Os fatores determinantes que se evidenciaram nas respostas dos entrevistados apontam para aspectos relacionados tanto ao eixo administrativo quanto ao eixo operacional, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Fatores determinantes no empoderamento dos idosos

1	Interatividade dinâmica entre a gestão estratégica e gestão social no sentido de se alcançar reputação favorável, obtenção de recursos materiais e profissionais.
2	Formação de capital social e compartilhamento de conhecimento como procedimentos essenciais entre os agentes para empoderamento dos idosos.
3	Fortalecimento da autoestima e ampliação dos horizontes de vida dos idosos.

Fonte: Autora (2019).

As redes de relacionamento que constituem o projeto “Rede Longevidade” promovem o empoderamento dos idosos por intermédio de procedimentos entre os *stakeholders* envolvidos, conforme quadro 6.

Quadro 6 – Procedimentos Imprescindíveis para o empoderamento dos idosos

1	Os <i>stakeholders</i> envolvidos são empresas comerciais, órgãos públicos e ONGs. Esses <i>stakeholders</i> proporcionam ao projeto ajuda financeira, tecnológica e logística e, em contrapartida, exige prestação de contas e treinamento voltado para colaboradores das empresas parceiras sobre educação para a longevidade.
2	As práticas nas redes de relacionamento para o empoderamento dos idosos se voltam para encontros semanais, palestras e materiais educativos tanto para os idosos quanto para os familiares e viagens de lazer anuais.
3	As mudanças no comportamento dos idosos que proporcionaram uma melhor qualidade de vida estão relacionadas à superação da timidez e da depressão, alfabetização, sentimento de acolhimento e integração nos relacionamentos interpessoais e, consequente, melhoria na autoestima e valorização da vida.

Fonte: Autora (2019).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados e interpretação dos resultados foram empregadas as técnicas de análise de conteúdo descrita por Bardin (2016). Por não haver hipóteses estabelecidas na pré-análise considerou-se que elas poderiam surgir, assim como as questões norteadoras, no decorrer da pesquisa.

Na análise de dados entendeu-se importante múltiplas fontes consultadas principalmente pela necessidade de triangulação de dados, para alcançar “[...] a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto da pesquisa” (TRIVINÓS, 1987, p. 138).

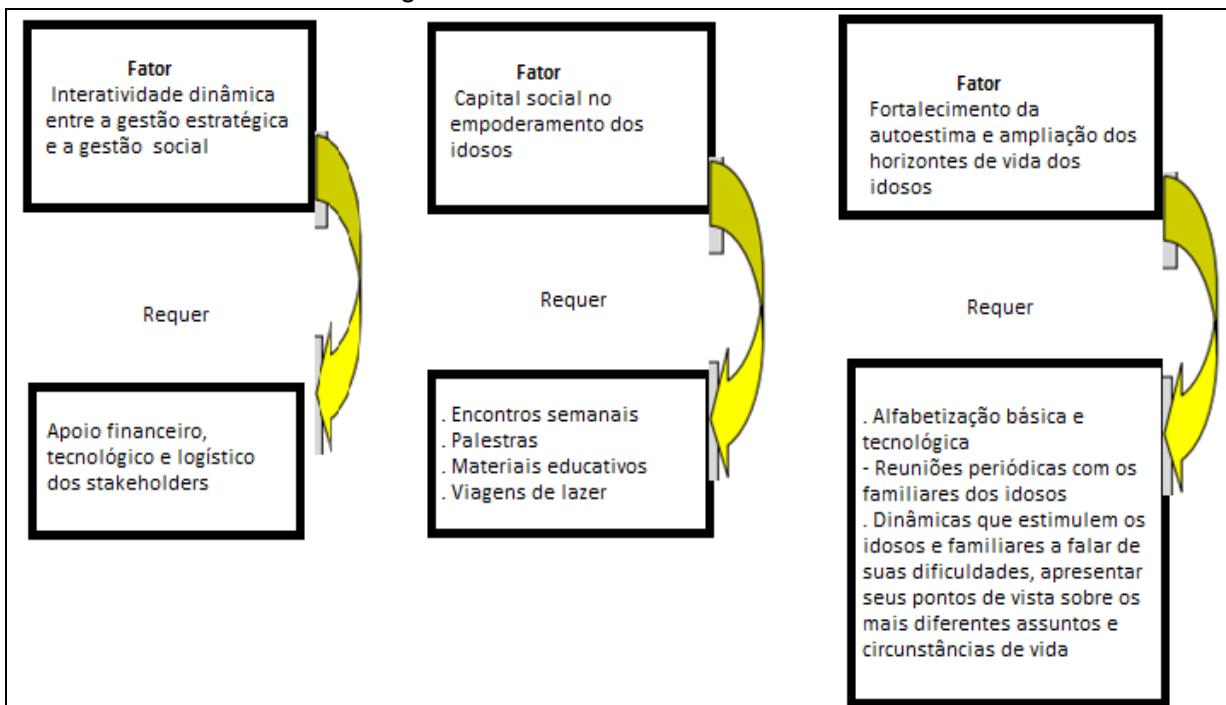
Com o intuito de aumentar a confiabilidade dos dados se potencializou o que os antropólogos chamam de “trabalho holístico” (JICK, 1979) e, em decorrência, se alcançar o desenvolvimento de linhas convergentes para que descobertas e conclusões se tornassem mais convincentes e acuradas (EISENHARDT, 1989; JICK, 1979; YIN, 2010), os procedimentos metodológicos consistiram em determinar e compreender os significados produzidos pelos diferentes atores da organização a respeito do Projeto Longevidade do IR..

Foram empregados, no que diz respeito à triangulação propriamente dita, análise documental e bibliográfica, entrevistas feitas com diferentes membros da organização (incluindo gestor colaboradores, idosos e familiares) e a observação não-participante, na busca de um entendimento mais amplo do significado do projeto construído na organização.

O conjunto de fatores e procedimentos dispostos na figura 8 é que se entende como dominante em relação a todos os aspectos em que O IR coloca a sua influência, conforme evidências coletadas nas análises.

O quadro sinótico é útil por permitir uma visão concentrada do que é importante na escolha das ações a serem empreendidas no cotidiano do instituto.

Figura 8 – Fatores e Procedimentos



Fonte: Autora (2019).

5.1 Relação entre Fatores e Procedimentos

Fator 1. Interatividade dinâmica entre gestão estratégica e gestão social.

Resulta em procedimentos de atualização constante dos colaboradores e relacionamento próximo dos familiares dos idosos como elemento de contrapartida do recebimento de ajuda financeira e logística

Os *stakeholders* envolvidos com o projeto “Rede Longevidade” tem papel determinante no empoderamento dos idosos, pelo apoio financeiro, tecnológico e logístico, sendo que a prefeitura de Belo Horizonte atua no repasse das verbas fornecidas pelas empresas comerciais Localiza, Votorantim e Coca-cola.

“...nós temos um termo assinado onde o secretário de saúde deu aval pro nosso projeto, pra ser multiplicado em todos os PSF’s [programa de saúde da família]. Nós temos o Sesc, que o Sesc tem um know-how muito grande na parte recreativa, na parte de lazer, então nós temos uma... uma parceria com a Localiza, a Votorantim e a Zema, eles foram parceiros nossos financeiros” (G1)

A afirmação de G1 remete para a importância da atuação dos *stakeholders* como parceiros imprescindíveis para as ações coletivas que se desenvolvem no

instituto, como esclarece Portes (2000) ao descrever as três funções básicas do capital social que constituem fontes de benefícios por intermédio das redes extrafamiliares como ocorre na situação acima descrita.

A percepção de um dos colaboradores do IR corrobora a afirmação de G1 ao destacar a importância das parcerias como fundamentais para o êxito do projeto, fazendo menção também à contrapartida que os apoiadores exigem do instituto

“...Então todas as empresas que são parceiras, nós vamos colocar, fazer, implementar, o programa pra eles. A Localiza também nós vamos fazer, a Votorantim também nós vamos fazer também, e a Coca-Cola agora também. Então a contrapartida pra empresa é o Programa de Preparação para Longevidade.”(C1)

Neste aspecto é importante destacar que a contrapartida a organização recebedora de recursos deve propiciar nas organizações do Terceiro Setor volta-se principalmente pela mobilização de recursos, clareza dos seus objetivos, alinhamento e integração das ações como propõe Queiroz (2004), visto que constitui elementos de gestão e controle.

Fator 2. O fator capital social como empoderamento dos idosos. As práticas nas redes de relacionamento para o empoderamento dos idosos se voltam para encontros semanais, palestras e materiais educativos tanto para os idosos quanto para os familiares, viagens de lazer esporádicas. Os relatos de C1 e I4, I9, I3 confirmam estas práticas:

“(...) nós vamos eleger um PSF pra ser o multiplicador e nós vamos explicar como é que funciona o aplicativo pra que ele possa passar hoje pra todos os idosos, todos os profissionais e todas as pessoas 60 menos (familiares e outros) via aplicativo gratuito a informação”. (C1)

Este colaborador ressalta o papel fundamental da comunicação por meio da tecnologia capaz de gerar bem-estar físico, cognitivo e emocional aos idosos Bermejo (2012). Nesta mesma linha de raciocínio Fernandez e Oviedo (2010) propõem a incorporação das Tecnologias de Informação como elemento importante na integração dos idosos em relação a realidade circundante. Llorente-Barroso, Viñarás-Abad e Sanchez-Valle (2015) fazem menção as oportunidades que a

tecnologia proporciona para os adultos em idade mais avançada, relacionadas principalmente a informação, comunicação, tarefas rotineiras e entretenimentos.

Além da alimentação saudável como fator imprescindível na vida dos idosos, também dentre os entretenimentos preferidos, o gosto por viajar se torna preponderante.

“(...) A gente tem um projeto que chama Viajando com as Meninas. A gente foi o ano passado a gente foi pra Caldas Novas...” (C1)

“Como se alimentar saudável. Eu... pra mim isso aí foi muito importante. E orientação, no caso, como evitar queda, que o fisioterapeuta deu pra gente...” (I9)

Nesse ponto é importante ressaltar que quando os colaboradores encontram alguma dificuldade recorrem a profissionais para auxiliá-los na orientação destes idosos.

“... a Helena trabalha na dificuldade assim de cada uma, né, assim, que tem a dificuldade, ela procura um profissional pra poder fazer uma palestra...” (I3)

O posicionamento da colaboradora e dos idosos, na perspectiva da hierarquia das necessidades de Maslow (1970), remete à ideia da integração entre os diferentes aspectos do ser. Lemos e Medeiros (2006) afirmam que as redes de relacionamentos entre os idosos e a comunidade podem ser facilitadas pelo conhecimento de novas realidades que as viagens podem proporcionar, sem descuidar, portanto, de alimentação saudável como elementos complementares no bem estar da pessoa idosa. Também é importante ressaltar a integração com profissionais externos para a melhoria das condições de vida desses mesmos idosos, por meio de palestras, aconselhamentos etc.

Fator Fortalecimento da autoestima e ampliação dos horizontes de vida dos idosos. Requer procedimentos relacionados à alfabetização básica e tecnológica, além de reuniões periódicas com os familiares dos idosos. Nessas reuniões são propostas dinâmicas que estimulam os presentes a falar de suas dificuldades e apresentar seus pontos de vista.

As ações rotineiras da rede longevidade proporcionam mudanças no comportamento dos idosos que, por consequência, refletem em melhor qualidade de

vida. Dentre os benefícios gerados, fatores como superação da timidez, melhoria da depressão, alfabetização, sentimento de acolhimento e integração nos relacionamentos interpessoais, melhoria na autoestima e um sentimento de valorização da vida, foram foco das percepções destas idosas, conforme afirmam I1, I2, I3, I5, I9, I4, I11.

"...mudou muito, inclusive hoje eu tava com o corpo todo doendo, mas já tá melhorando. Eu me sinto tão bem no dia da reunião..." (I1)

"...Eu era um pouco depressiva, meio assim quietinha, não gosto muito de falar. E depois daqui melhorou ... é uma turminha maravilhosa."

"...agora com 65 anos eu tenho uma vida maravilhosa, por quê? Porque nós temos um lugar onde a gente encontra as pessoas, conversamos, saímos..." (I2)

"... aqui pra mim é muito bom. porque eu sou depressiva luto pra sair. Eu amo isso aqui, a Helena, amo todas. Todas me incentivam, todas são muito bacanas. E isso aqui pra mim é um incentivo de vida". (I3)

"E além de tudo, eu aprendi assim, conversar com as pessoas..." E aprendi fazer meu nome, né? Hoje consigo ler e aprendi fazer meu nome..." (I5)

"Muito bom mesmo de ficar aqui, o jeito que a gente é tratada, é bom demais..." (I9)

"Desde que eu entrei, pra mim eu arrumei uma nova família. Todos são maravilhosos." (I4)

"Porque eu me considero com 14 anos e tenho 61 só... Aí eu continuo a vida e quero envelhecer com saúde, ser feliz, assim vale a pena a continuidade..." (I11)

Em todos estes depoimentos pode-se observar a importância do relacionamento social como fator determinante para a superação da timidez, depressão e da falta de autoestima (RAMOS, 2003; XAVIER et al., 2003; NETUVELI; BLANE, 2008; TAHAN; CARVALHO, 2010, dentre outros).

Ramos (2003), concebe que envelhecer de modo saudável resulta da interação entre saúde física e mental, independência na vida diária, integração social, suporte familiar e independência financeira. Xavier et al. (2003) destacam a relação entre saúde, relacionamentos e qualidade de vida (NETUVELI; BLANE, 2008; TAHAN; CARVALHO, 2010).

Assim, ao se levar em conta esses fatores acompanhados dos respectivos procedimentos minimiza-se algumas das limitações decorrentes da idade pela ampliação dos horizontes dos idosos.

Na percepção da pesquisadora, a promoção do envelhecimento ativo e saudável se torna perceptível na fala, no olhar e nas atitudes dos idosos e se manifestam mais explicitamente quando os idosos entrevistados contam sobre a motivação de sair de casa, da superação de estados depressivos e, de modo geral, da melhora das condições físicas. Implicitamente também fazem menção a todo momento da condição de ser idoso como uma importante etapa da vida.

A questão da integração, a convivência diária, inclusive com o uso de tecnologias, apresentam respostas satisfatórias por parte do idosos, apesar da necessidade de se superar alguns entraves para que essa participação esteja cada vez mais presente como condição de autonomia e integração para se experenciar o processo de envelhecimento de forma positiva.

5.2 Análise com o Software Iramuteq

O Iramuteq foi projetado para ajudar o pesquisador a organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos.

A análise por meio de software constitui recurso tecnológico para análise e interpretação de dados. O software Iramuteq surgiu na França e é considerado um programa de código aberto (Open Source), por isso é gratuito e pode ser usado como alternativa a outros programas computacionais pagos como o NVivo, um programa que suporta tanto métodos qualitativos quanto quantitativos e variados de pesquisa.

Dentre as diferentes utilidades do software Iramuteq está a de auxiliar o pesquisador a organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos, tais como: entrevistas, respostas abertas ou fechadas de pesquisa, artigos, dissertações, teses, opiniões em mídia social e conteúdo web.

Lahlou (2012) considera que as análises textuais, também denominadas *Text Mining Methods* (Métodos de “mineração de textos”), embora pertinentes principalmente para análise de dados de pesquisas qualitativas, ainda são subutilizadas por pesquisadores das áreas sociais visto que, originalmente foram criadas a partir de métodos matemáticos de análise de frequência das palavras e, em decorrência passou a realizar análises de Segmento de Texto (ST).

Nessa mesma linha de raciocínio, Kami et al. (2016) enumeram cinco tipos de análise possíveis com o software: estatísticas textuais clássicas, pesquisa de especificidades de grupos, classificação hierárquica descendente, análises de similitude e nuvem de palavras.

Para o pesquisador realizar análises de diferentes arquivos de textos, os arquivos devem ser copiados e agrupados em um único arquivo em formato de texto (.txt), com codificação UTF8.

Lahlou (2012) adverte, no entanto, que o software não é o método em si mesmo e os seus resultados necessitam de análise do pesquisador, pois podem ser múltiplos e indicar caminhos distintos de acordo com a sua escolha sobre quais classes de palavras descartará na análise e quais efetivamente analisará. Estas análises podem ser podem ser multivariadas e devem ser usadas como técnica exploratória para construir um modelo.

5.2.1 Análise de entrevistas pela nuvem de palavras (*word cloud*)

A utilização de nuvem de palavras propicia a comparação entre as palavras de forma simples, direta e visual, o que torna possível a identificação e qualificação dos termos preponderantes no discurso coletivo de forma objetiva. Ou seja, quanto maior a frequência de uma determinada palavra no contexto da pesquisa, maior também será na nuvem e mais central será o seu posicionamento na figura. Contrariamente, quanto menor a frequência de uma palavra, menor será o seu tamanho, bem como a sua centralidade.

As palavras que compõem a nuvem de palavras (*word cloud*) constituem a análise morfológica do texto pertencentes a dez classes gramaticais (substantivos, verbos, advérbios, adjetivos, preposições, conjunções, artigos, numerais, interjeições e pronomes).

Todavia, é facultado ao pesquisador retirar ou inserir determinadas classes gramaticais na análise a ser realizada, sendo que cabe exclusivamente a ele realizar tal seleção.

Desse modo, as Nuvens de Palavras constituem artifício suplementar à análise de conteúdos tendem a oferecer quadros conceituais úteis à síntese, sistematização e compreensão enriquecida de um conjunto de ideias que poderiam subsidiar proposições. Nuvens de palavras são imagens usualmente apresentadas como ilustração à leitura superficial do senso comum. O tamanho de cada palavra indica sua frequência, admitida como *proxy* da relevância de determinada temática (SURVEYGIZMO, 2012).

A comparação entre as palavras é simples e com uma visualização direta, tornando possível a qualificação dos termos preponderantes no discurso coletivo de forma objetiva.

Considera-se que para se alcançar um entendimento mais amplo dos discursos dos entrevistados, os verbos elucidam de forma eficaz quais os tipos de ação e interação entre os membros do Projeto Longevidade do IR, ao propiciar de forma mais clara a natureza dos relacionamentos do ser e do ter que permeia as pessoas (“gente”), atitudes (“querer”, “melhorar”), e os “conviver”, sendo esses termos colocados entre aspas os principais substantivos encontrados nas nuvens de palavras do IFP.

Optou-se pela realização da análise independente com a utilização primeiramente dos verbos, seguida de substantivos e na sequência, dos adjetivos. Logo após, foi feita uma análise conjunta com todas as classes gramaticais presentes. O intuito foi o de buscar maior precisão no resultado, evitando possíveis discrepâncias. As figuras 9, 10 e 11, respectivamente, mostram as nuvens de palavras resultante.

5.2.1.1 Nuvem de palavras com verbos destacados

Os verbos mais significativos encontrados na nuvem de palavras resultantes das entrevistas com os quatro *stakeholders* do Projeto Longevidade do IR (Gestor, colaboradores, idosos e familiares), portanto, com maior frequência nas entrevistas foram: ser, ter, fazer, aprender, melhorar, poder, conforme Figura 9.

Figura 9 – Nuvem de palavras - verbos



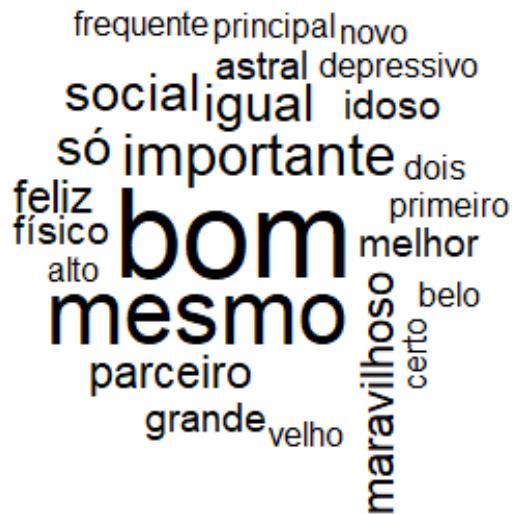
Fonte: Autora (2019).

Pode-se observar na nuvem dos verbos destacados que a quase totalidade desses verbos apontam para as expectativas do alcance do empoderamento dos idosos que se manifestam de forma mais significativa e preponderante no contexto de emancipação pessoal. Especificamente, os aspectos psicossociais se fazem presentes nas ações de “estar”, “aprender”, “resolver”. O resultado dessa análise alinha-se com os objetivos específicos B e C da pesquisa em termos de aprendizados e mudanças de comportamento dos idosos, conforme figura 10.

5.2.1.2 Nuvem de palavras com adjetivos destacados

Os adjetivos mais significativos encontrados na nuvem de palavras resultantes das entrevistas portanto, com maior frequência nas entrevistas foram: bom, importante, feliz, maravilhoso, melhor.

Figura 10 – Nuvem de palavras – adjetivos



Fonte: Autora (2019).

Pode-se observar na nuvem dos adjetivos destacados que a esses apontam para a necessidade de superação das limitações da idade, na qual predominam a seletividade e o otimismo. Repetem-se aqui, como na análise dos verbos, os aspectos psicossociais relacionados a hierarquia das necessidades de Maslow voltados para autoestima, evidenciados nas palavras: “bom”, “importante”, “maravilhoso”, “certo”. O resultado dessa análise, também, alinha-se com os objetivos específicos B e C da pesquisa em termos de aprendizados e mudanças de comportamento dos idosos.

5.2.1.3 Nuvem de palavras com substantivos, adjetivos e verbos

Nesse grupo de palavras, além dos verbos e adjetivos já destacados, temos os substantivos “gente”, “redes”, “família”, “casa”, “longevidade”, conforme figura 11.

Figura 11 – Nuvem de palavras com verbos, adjetivos e substantivos



Fonte: Autora (2019).

As palavras em destaque apontam para a relevância do papel central que as pessoas envolvidas no Projeto Longevidade do IR possuem, constituindo-se o fator humano como o maior ativo do Instituto. A analogia direta que se pode estabelecer entre a importância dessas palavras na nuvem e as práticas voltadas para os idosos é evidenciada pela constatação da priorização e da valorização do aspecto humano em contraposição ao caráter mercantil.

As palavras “longevidade”, “projeto”, “rede” e “vida” acompanham a palavra central “gente” em menor tamanho, mas também com significado na figura da nuvem, pois aparecem com frequência maior nas falas dos entrevistados. Ou seja, a centralidade desses termos aponta para fatores significativos para os membros do IR. Os aspectos psicossociais relacionados ao fator humano é a força motriz do IR, por isso os termos “gente” e “longevidade” aparecem destacados em tamanho e posição na figura resultante da nuvem de palavras.

O resultado dessa análise alinha-se com os objetivos específicos B e C da pesquisa em termos de relacionamento concomitante com os *stakeholders* externos, aprendizados e mudanças de comportamento dos idosos.

Quadro 7 – Significado dos termos na nuvem de palavras destacadas

Projeto “Longevidade”	Propiciar vida longa com qualidade de vida aos idosos.
Rede	Essencial para se atinja os objetivos propostos com a contribuição dos <i>stakeholders</i> internos e externos.
Vida	O valor maior da condição humana para realização de seus ideais.
Gente	A essência do humanismo para atendimento das pessoas em situação de vulnerabilidade.
Família	O valor maior da sociedade, daí a integração que se estabelece no IR entre a gestão, os idosos, colaboradores e familiares dos idosos.

Fonte: Autora (2019).

5.2.2 Análise de similitude

Nesse tipo de análise, é preciso ter em conta que a palavra similitude, não se restringe apenas ao significado de “similaridade,” mas sim, que pode indicar outros significados lexicais, tais como: conformidade, relação, analogia, irmandade, correlação, tom, proporção, simetria, igualdade, paridade, coincidência, confluência, correspondência, homogeneidade, identidade, afinidade, parentesco e mitemismo.

A análise propiciada software Iramuteq constitui um grafo que representa a ligação entre as palavras dentro do corpus textual, o que permite ao pesquisador inferir a estrutura do texto a partir da frequência da ligação entre as palavras. Resulta, então, o estabelecimento coerência e a convergência de significados entrelaçados, visto que, foram proferidos dentro do discurso dos entrevistados, em proximidade uns aos outros.

Adverte-se, todavia, que a análise de similitude não corresponde a simples frequência de palavras, mas sim, de coerência entre os elos que as ligam mutuamente, sendo que, comparativamente a análise de nuvem de palavras (*word cloud*), o gráfico produzido pela análise de similitude não limita a quantidade delas para a construção do grafo.

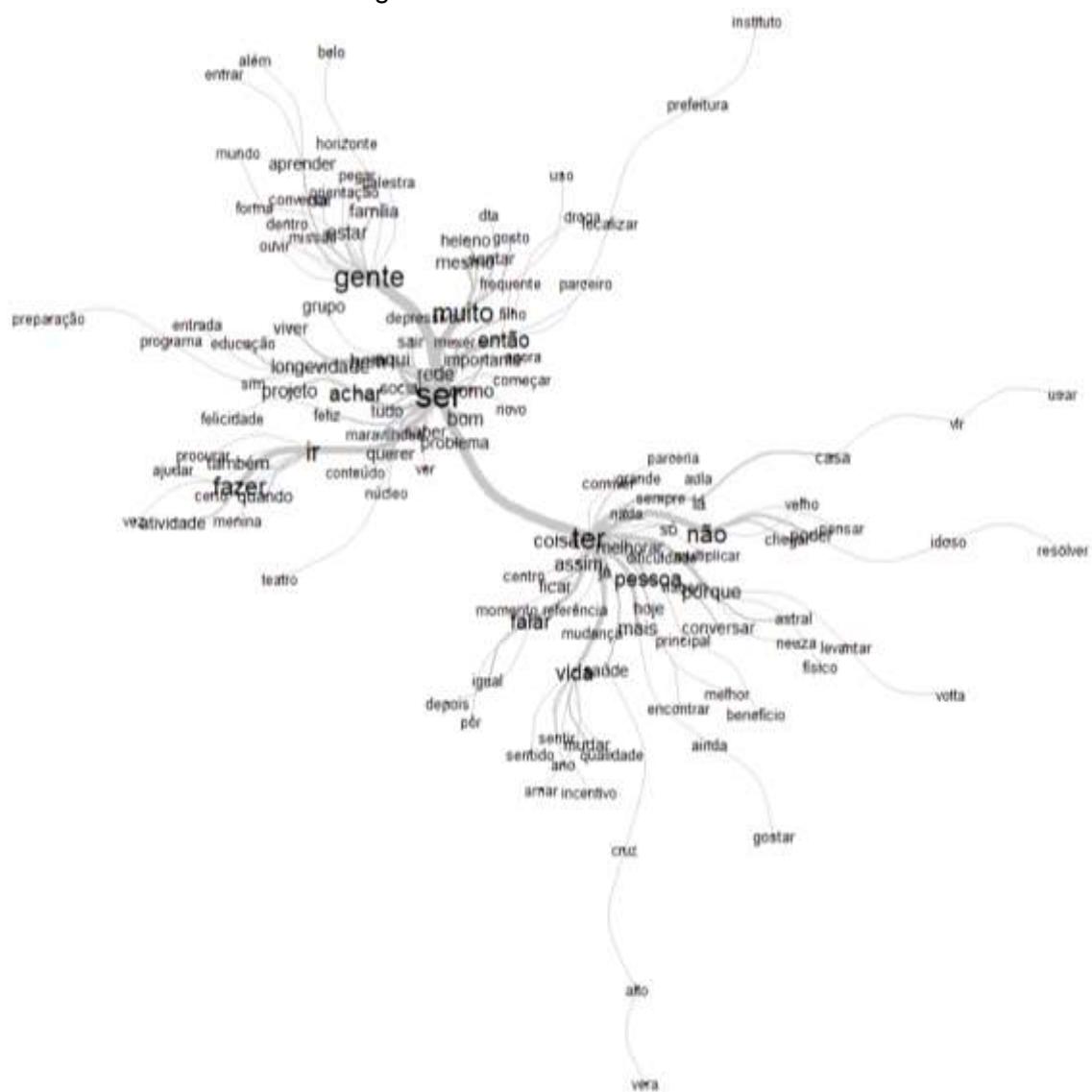
Resulta, então que o software Iramuteq, ao fazer a união coerente das palavras por meio da análise do Corpus textual, produz um determinado agrupamento em sua totalidade, ao considerar desde as palavras com maior

frequência, até aquelas que tenham sido citadas uma única vez dentre todos os textos, chamadas de hápax.

Nesse sentido, nesse estágio da análise, a tarefa do pesquisador está em inserir os filtros que considera adequados, a fim de produzir uma imagem não poluída de palavras. Caso negligencie esse aspecto, a árvore de similitude pode ficar completamente poluída dependendo da quantidade de textos inseridos e, consequentemente, do número de palavras a serem analisadas.

Portanto, a não observância desse ponto, faz com que a imagem resultante pode ser impeditiva para uma análise adequada por estar completamente poluída com uma quantidade excessiva de palavras, dificultando em muito a sua leitura, já que elas se sobrepõem umas às outras.

Figura 12 – Análise de Similitude



Fonte: Autora (2019).

Como se pode observar na figura 12, a análise resultou em grupos específicos de palavras das quais derivam-se outras dentro do discurso e que servem para complementar as ideias centrais desenvolvidas.

Como em análises anteriores, foram escolhidas predominantemente as classes gramaticais de substantivos, adjetivos e verbos, nessa, em especial, foram incluídas outras classes gramaticais.

Em seu conjunto, as palavras “pessoa”, “vida”, “convivência”, “aprender”, “ser”, “formar” confirmam a pertinência dos aspectos psicossociais relacionados aos referenciais gestão do conhecimento, capital social e teoria da hierarquia de Maslow. Confirmam também a necessidade da interação entre gestão estratégica e gestão social nas redes de relacionamento voltados para os aspectos gerenciais para propiciar benefícios e minimizar os problemas dos idosos pela resultante qualidade de vida e empoderamento.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As redes de relacionamento constituem elementos essenciais para o empoderamento dos idosos, uma vez que na sociedade em redes como afirma Castells (2005) a interação entre os agentes propicia recursos que não seriam possíveis em uma atuação individual.

As organizações do terceiro setor na sociedade em redes buscam integrar a gestão estratégica com a gestão social. Em consonância com essa perspectiva (ALMEIDA; CABRAL, 2009), esse relacionamento deve ser construído continuamente com o apoio da sociedade civil que se engajam no processo do planejamento de estratégia em busca de melhorias para a comunidade. Nota-se então, a importância de se integrar a gestão social com a gestão estratégica.

Foi constatado na pesquisa que o IR possui interdependência em relação aos demais agentes envolvidos em sua rede de relacionamentos (Prefeitura de Belo Horizonte, Localiza, Votorantim, Coca- cola e Fundação do Dom Cabral) uma vez que, em nossa contemporaneidade em si mesma as organizações se tornam cada vez mais interdependentes dos demais agentes envolvidos (RUSBULT; ARRIAGA, 1997).

A complexidade das tarefas requer especialidades e especificidades acompanhadas da capacidade de adaptação às necessidades do contexto (WHITAKER, 1997; SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). Ou seja, nas redes de relacionamento os agentes dependem uns dos outros em termos de partida e contrapartida para o alcance de objetivos comuns e convergentes como condição básica para agir coletivamente (THOMSON PERRY, 2006).

Nesse processo de empoderamento dos idosos a gestão do conhecimento e a formação de capital social contribuem decisivamente para que os propósitos da organização sejam alcançados. Souza et al. (2017), na perspectiva de Bourdieu (1986) concebem o capital social constituído pelo conjunto de recursos materiais e potenciais que integram os indivíduos as redes de relações tanto pessoais quanto sociais.

Contribuem para a consecução desses resultados o desejo de conhecer que representa necessidade natural do ser humano em sua busca de sentido para as coisas ao seu redor. O desejo de saber, compreender, sistematizar, organizar, analisar e procurar relações e sentidos, promovem também a satisfação das

necessidades estéticas relacionadas à beleza, à simetria e, possivelmente, à simplicidade, à inteireza e à ordem. Consequentemente a aquisição da autoestima e qualidade de vida se tornam viáveis para os idosos que, apesar das limitações físicas, encontram motivação e sentido para a sua existência (MASLOW, 1970).

Desse modo, estão presentes a busca e atualização do conhecimento, acompanhada da vivência possibilitada pelas atividades em grupo no qual é possível a transferência de conhecimento derivado da interação dos participantes em quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização.

Nonaka e Takeuchi (1997) concebem o processo de socialização por meio da conversão do conhecimento tácito em tácito, através do compartilhamento de experiências entre pessoas e grupos, gerando aprendizagem compartilhada. No processo de externalização conversão do conhecimento tácito em explícito ocorre, através de ações demonstrativas, verbais, visuais, que se tornam de fácil compreensão para os receptores. No processo de combinação ocorre a conversão do conhecimento explícito geradores de novos conhecimentos. Finalmente no processo de internalização a conversão do conhecimento explícito em tácito favorece a incorporação a internalizando o novo conhecimento pelos indivíduos.

A gestão do conhecimento nas redes de relacionamento, como observado no IR, favorece a troca de conhecimento devido a sua característica básica de parcerias com os diferentes *stakeholders* e, em decorrência, proporciona aos idosos, além de bem-estar físico, emocional e mental, acúmulo de novas competências e habilidades na perspectiva proposta por Sroka (2014).

Nessa proposta, a velhice é concebida como natural e ao mesmo tempo cultural, isto é, como um fenômeno biológico e natural, em consequência, também universal. É cultural, visto que, estão presentes vários elementos simbólicos indissociáveis de uma determinada cultura.

A velhice é uma totalidade complexa, e é impossível se ter uma compreensão da mesma a partir de uma descrição analítica de seus diversos aspectos. Cada um dos aspectos reage sobre todos os outros e é somente a partir da análise do movimento indefinido da circularidade relacional dos vários elementos que se pode apreender da velhice (BEAUVIOR, 1976, p. 56).

Resulta então, como propõe Minayo (2014), no surgimento de uma questão que deve ser analisada criticamente, segundo a qual a velhice não constitui

propriamente o avanço da idade cronológica e sim as determinações sociais e culturais. Ou seja, “(...) a necessidade de desnaturalizar o fenômeno velhice e considerá-la como uma categoria social e culturalmente construída” (MINAYO, 2002, p. 14).

Assim, para conceber o fenômeno da velhice como uma categoria social culturalmente construída não se pode ignorar os efeitos da visão neoliberal implícitas nas ações das organizações do terceiro setor. Razão pela qual, embora alguns autores busquem dissociar a gestão estratégica da gestão social como faz Rodrigues, Brzezinski (2013) e Pimentel (2010) se, por um lado se opõem, por outro, são complementares.

Para Rodrigues e Brzezinski (2013), a autorrealização, o entendimento, o julgamento ético, a autenticidade, os valores emancipatórios e a autonomia são elementos constitutivos da ação racional substantiva, que subordina os procedimentos instrumentais de cálculo aos valores e laços sociais às formas de solidariedade e espontaneidade e à própria natureza da organização. Nessa linha de raciocínio, com a qual concorda (PIMENTEL et al., 2010), os objetivos da gestão social são não econômicos, uma vez que ela está baseada em valores sociais, como a solidariedade, a espontaneidade, o bem comum, o compartilhamento das informações e do conhecimento.

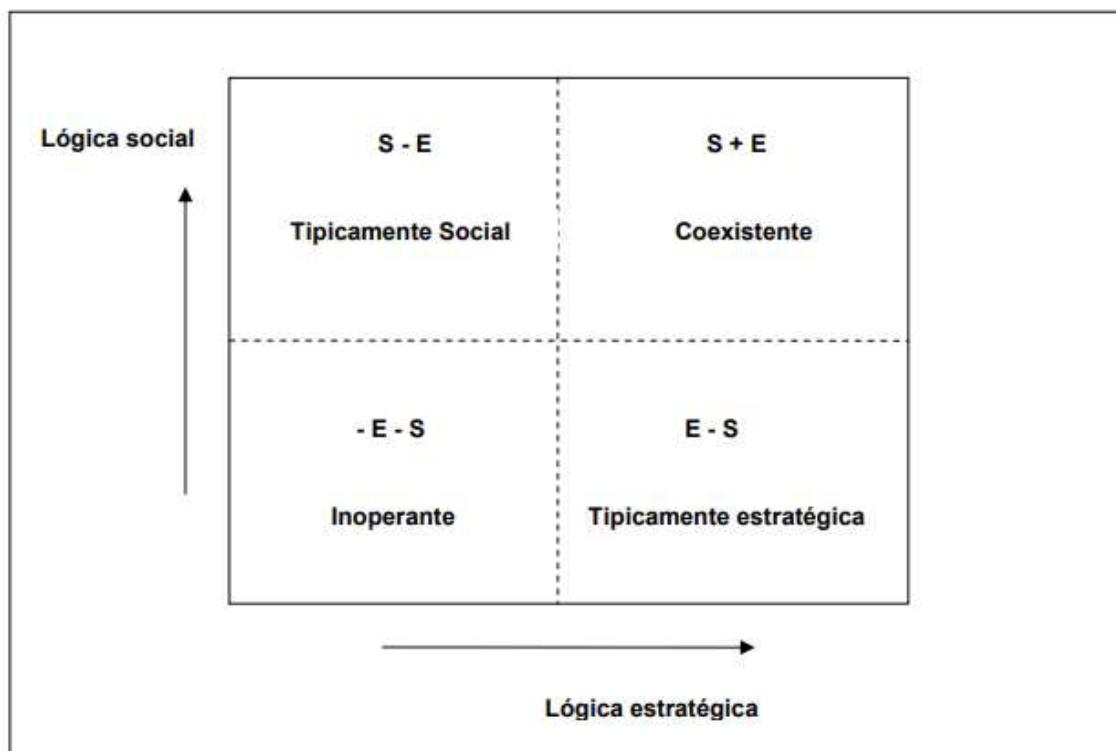
Entretanto, outros autores manifestam posição contrária ao apontar a existência de uma interatividade dinâmica entre a gestão estratégica e a gestão social das ONGs. Santos (2012) acentua a importância do gestor não se refugiar em idealismos no sentido de privilegiar somente a gestão social. Nessa mesma linha de raciocínio, Granovetter (1985) adverte que sem uma visão estratégica o gestor de empreendimentos sociais não obtém êxito em captar os recursos necessários para alcançar os resultados pretendidos.

Os resultados da pesquisa mostram que os gestores do Projeto Longevidade para alcançar seus objetivos empregam a gestão estratégica e a gestão social em interatividade dinâmica junto aos seus *stakeholders*, discordando parcialmente de Pimentel (2010) que conceber a gestão social como não econômica. Contudo como propõe Santos (2012) não se pode cair em idealismos e negligenciar os aspectos econômicos e instrumentais na gestão de organizações do terceiro setor.

Portanto, em uma sociedade cada vez mais complexa a interdependência entre a gestão estratégica e a gestão social se faz cada vez mais presente para

minimizar as circunstâncias adversas do ambiente, no qual é preciso empregar, tanto estratégias de expansão, quanto de retração (MINTZBERG, 1998) resultante dos impactos e os desafios que continuamente se apresentam, conforme figura 13.

Figura 13 – Análise de processos de gestão em organizações de terceiro setor



Fonte: Castro (2010).

Propõe-se na gestão de uma organização de Terceiro Setor que coexistam de forma equilibrada processos baseados em lógica social e lógica estratégica, visto que, essa interatividade dinâmica propicia ao gestor desenvolver, enxergar oportunidades e fortalecer os fundamentos que são essenciais à identidade e especificidades da organização que gerencia.

Finalmente, mais que expressar o predomínio da gestão estratégica e da gestão social, o estudo de caso do Projeto Longevidade do IR buscou compreender a dinâmica, a interatividade e o equilíbrio entre elas. Ou seja, essa pesquisa teve como objetivo maior explorar os fatores e procedimentos empregados nas organizações Terceiro Setor, em relação à qualidade de vida e empoderamento dos idosos e de que forma, esses podem se equilibrar para fortalecer e desenvolver a gestão das organizações. Em assim sendo, passa-se às considerações finais da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final dessa pesquisa, em consonância como o pensamento de Beauvoir (1990), é possível, em termos existenciais, questionar se a velhice seria ou não a pior desgraça que poderia acontecer ao ser humano se comparado ao culto da juventude. Ou também pode ser também oportunidade de amadurecimento se o foco da análise se reportar a garantia da dignidade de sobrevivência, de maneira a assegurar uma vida plena não somente de direitos, mas também de afetos e de felicidade, seja no seio de sua família ou em redes de sociabilidade em suas mais diferentes expressões.

Em termos gerenciais pode-se questionar se a gestão estratégica e a gestão social constituem teorias opostas ou complementares. Esses questionamentos fazem parte das principais considerações relacionadas às discussões teóricas apresentadas na literatura utilizada que foram utilizadas como referência para essa pesquisa. Os registros apresentados também ser de interesse para outros pesquisadores e profissionais que lidam com a formação gerencial em organizações de Terceiro Setor.

Nessas primeiras décadas do século XXI as organizações do terceiro setor adquirem cada vez mais relevância em decorrência de inúmeros fatores: crise do *Welfare State*, desmonte de institutos relacionados a proteção da população mais vulnerável, desrespeito ao direito das minorias e, particularmente, o aumento da longevidade.

No Brasil, o crescimento do número da população idosa ocorreu de modo acelerado e, consequentemente, o atendimento as necessidades dessa população se torna cada vez mais premente.

Esse estudo de caso do IR apontou para a complexidade de se gerir projetos para a população idosa, visto que, em termos operacionais, envolve além do idoso que necessita de cuidados contínuos em termos físico, emocional e mental, relações com a família, treinamento dos colaboradores. Em termos gerenciais, cabe ao gestor estabelecer a interatividade dinâmica entre a gestão estratégica e a gestão social nas redes de relacionamentos para manter a reputação da organização, obter recursos e ampliar o atendimento dessa população.

Em relação aos aspectos acadêmicos, a contribuição da pesquisa está em avançar além do modelo *World Health Organization Quality Of Life WHOQOL-BREF*

(instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde) que se restringe apenas aos aspectos da saúde física do idoso como foi constatado na revisão da literatura.

Na presente pesquisa foi proposta que esse avanço contemplasse também os aspectos emocionais e mentais e, também espirituais ao se utilizar o referencial da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, acompanhado da importância da formação de capital social como elemento imprescindível no empoderamento dos idosos.

Consoante ao posicionamento dos entrevistados percebeu-se a necessidade de se atualizar o idoso em relação às novas tecnologias digitais e, também a importância das viagens como atividades integradoras no convívio contemporâneo.

A análise lexical e a análise de similitude realizada com o auxílio do software Iramuteq confirmou que os eixos teóricos que nortearam a pesquisa estão presentes nas falas dos membros do IR são totalmente identificáveis.

Embora o foco da pesquisa tenha sido o Projeto Longevidade não deixamos de destacar os elementos operacionais e estratégicos pela relação indissociável entre os aspectos gerenciais e os aspectos psicossociais na gestão do Instituto.

Os questionamentos propostos concebe se, por um lado a gestão estratégica, regra geral, constitua modelo hegemônico na sociedade capitalista, é definida pela inexistência de participação, pela tomada de decisão fundamentada exclusivamente no mercado pela racionalidade instrumental e a gestão social é caracterizada pela participação plena de todos os interessados, pela tomada de decisão baseada na cidadania deliberativa e na decisão coletiva e pela racionalidade comunicativa, por outro, essas devem interagir em interatividade dinâmica nas organizações do terceiro setor.

Portanto, na fase do capitalismo cada vez mais globalizado, as organizações do terceiro setor não devem se restringir apenas à gestão social e ao emprego da razão substantiva e comunicativa (mote de sua atuação), mas também à gestão estratégica e o uso da razão instrumental visto que, como adverte Mintzberg (1998), contemporaneamente, a estratégia corresponde a um modelo ou um plano - que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em todo o seu contexto. por isso, se torna imprescindível para quaisquer tipos de organização, seja do primeiro, segundo ou terceiro setor.

Como contribuição da pesquisa, como constatado na revisão da literatura integrativa, está em avançar além do modelo *World Health Organization Quality Of Life WHOQOL-BREF* (instrumento de Avaliação da Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde que se restringe apenas aos aspectos da saúde física do idoso como foi constatado na revisão da literatura. Também contemplar os aspectos relacionados ao empoderamento e qualidade de vida dos idosos presentes nas publicações acadêmicas de maneira exaustiva, todavia as redes de relacionamento relacionadas a gestão social e a gestão estratégica nas pesquisas relacionadas as empresas do terceiro setor, particularmente à terceira idade, constituem lacunas que a presente pesquisa buscou preencher.

Evidentemente essa pesquisa possui limitações dentre as quais destacam-se as características inerentes à abordagem qualitativa. Os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados também pela amostra reduzida e, consequentemente, não há também possibilidade de replicação. Para futuras pesquisas sugere-se o estudo comparativo das organizações do terceiro setor com organizações privadas no atendimento aos idosos tendo como referência as tipologias das ONGs propostas por Andion (2007).

REFERÊNCIAS

- ABAD-ALCALÁ, L. Concepção de programas de inclusão digital para a literacia mediática dos idosos. **Comunicar**, v. 21, n. 42, p. 173-180, 2014.
- ABONG. Associação Brasileira de Organizações não Governamentais. **ONGs: Repensando sua Prática de Gestão**. São Paulo, 2007.
- AGUDO, S.; PASCUAL, M. A. E.; FOMBONA, J. Usos de ferramentas digitais entre os idosos [Usos de Ferramentas Digitais entre os Idosos]. **Comunicar**, v. 39, p. 193-201, 2012.
- ALEXANDRE, T. S.; CORDEIRO, R. C.; RAMOS, L. B. Fatores associados à qualidade de vida em idosos ativos. **Revista Saúde Pública**, v. 43, n. 4, p. 613, 2009.
- ALMEIDA, E. A. C.; CABRAL, E. H. S. Gestão Social Alinhada ao Planejamento Estratégico de uma Organização do Terceiro Setor na Agenda de Políticas Sociais: O caso da Missão Ramacrisna. **Anais EMAPESG**, 1^a ed., 2009.
- ALVARENGA, L. N.; KIYAN, L.; BITTENCOURT, B.; WANDERLEY, K. S. Repercussões da aposentadoria na qualidade de vida do idoso. **Revista da Escola Paulista de Enfermagem da USP**, v. 43, n. 4, p. 796-802, 2009.
- ALVES, M. A. **Quanto vale ou é por quilo?** O Terceiro Setor na produção acadêmica da área de Administração no Brasil. Informativo ANPAD, n. 10, jan./fev./mar. 2006.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (org.). **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- ANDRIANI, L.; KARYAMPAS, D. "Social Capital, Poverty and Social Exclusion in Italy". **Revista Debates**, v. 9, n. 2, 2015.
- ANNES, L. M.; MENDONÇA, H. G.; LIMA, F. M.; LIMA, M. A.; AQUINO, J. M. Perfil sociodemográfico e de saúde de idosas que participam de grupos de terceira idade em Recife, Pernambuco. **Rev Cuid**. 2017.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ARAÚJO, L. F. C.; MENDONÇA, C. G.; VAZ, E. T.; MARTINS, A. V.; SIQUEIRA, B. R.; COTTA, R. M. M. Evidências da contribuição dos programas de assistência ao idoso na promoção do envelhecimento saudável no Brasil. **Rev Panam Salud Publica**, v. 30, n. 1, p. 80-86, jul. 2011

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa, Edições 70, 2016.
- BEAUVIOR, S. **A velhice:** realidade incômoda. (2a ed.). DIFEL, São Paulo, 1976.
- BENEFIELD, L. E. Implementing evidence-based practice in home care. **Home Healthcare Nurse**, Baltimore, v. 21, n. 12, p. 804-811, dez., 2003.
- BERMEJO, L. Envelhecimento ativo, pedagogia gerontológica e boas práticas socioeducativas com idosos. **Educação Social Journal of Socioeducational Intervention**, v. 51, p. 27-44. 2012.
- BIERLY, P. et al. Organizational learning, knowledge and wisdom. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 6, p. 595-618, 2000.
- BOSI, E. **Memória e Sociedade:** Lembrança dos velhos. 3^a Ed. São Paulo, Companhia das letras, 1994.
- BOURDIEU, P. The Forms of Capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**, New York: Greenwood Press Publishers, p. 241–258, 1986.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Envelhecimento e saúde da pessoa idosa.** Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Básica. Brasília, 2006.
- BROOME, M. E. **Integrative literature reviews for the development of concepts. Concept development in nursing:** foundations, techniques and applications. Philadelphia: WB Saunders Company, p. 231-250, 2000.
- CABRILLO, F.; CACHAFEIRO M. L. **A Revolução Grisalha.** Editora Planeta. Coimbra 1990.
- CAMARGO, M. F.; SUZUKI, F. M.; UEDA, M.; SAKIMA, R. Y.; GHOBRL, A. N. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil.** São Paulo: Futura, 2001.
- CAMPOS, F.; HERRERA, S.; FERNÁNDEZ, B.; VALENZUELA, E. **Chile e seus anciões. Resultados terceira pesquisa nacional Qualidade de Vida na Velhice 2013.** Santiago: Serviço Nacional do Idoso, Pontifícia Universidade Católica do Chile e Fundo de Compensação dos Andes, 2014.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração:** Teorias e Projetos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor.** 2004. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CASTELLS, M. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura - A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra. 1999.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **The network society:** from knowledge to policy. Washington: John Hopkins, 2005.

CASTRO, M.; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.

CASTRO, P. C.; TAHARA, N.; REBELATTO, J.; DRIUSSO, P.; AVEIRO, M. C.; OISHI, J. Influence of the open university for the third age (UATI0 and the revitalization program (REVT) on quality of life in middle-age and elderly adults. **Rev. Bras. Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 6, p. 461-467, nov./dez. 2017.

CASTRO, Paula Pessoa de. **A gestão das organizações de terceiro setor: entre a lógica social e a lógica estratégica.** Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2010.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure:** chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CLEMENT, R. **Making hard decisions.** 2^a.ed. Duxbury: Belmont, 1994.

CONDEZA, A. R. et al. Adultos mayores en Chile: descripción de sus necesidades en comunicación en salud preventiva. **Cuad.inf.** [online], n. 38, 2016.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of internal medicine**, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.

CORDEIRO, Alexander Magno et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.**, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.

CORREIA, F. A.; PEREIRA, E.; COSTA, D. De que necessitam as pessoas idosas para viver com dignidade em Portugal? **Análise Social**, v. 219, n. 2, p. 366-401, 2016.

COSTANZA, R. et al. Uma abordagem integrativa para medição, pesquisa e políticas de qualidade de vida. **Rev Sapiens**, v. 2, n. 1, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa escolhendo entre cinco abordagens.** Porto Alegre. 2014a.

CRESWELL, J. W. **Pesquisa de métodos mistos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014b.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Aprendendo a aprender coletivamente: novos paradigmas sobre a gestão do conhecimento em ambientes de redes. **Desenvolvimento em Questão**, v. 5, n. 10, p. 43-73, 2007.

CURY, T. C. H. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAZA, V. C. A. **Calidate de vida em la terecera edad. Ajayu**, v. 13, n. 2, p. 152-182, ago. 2015.

DICKINSON, A.; HILL, R. Mantendo contato: Conversando com pessoas mais velhas sobre computadores e comunicação. **Gerontologia Educacional**, v. 33, n. 8, p. 613-630, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**. New York – USA, v. 20, n. 01, p. 65-91, jan. 1995,

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, abr./jun. 2015

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9-12, 2014.

FARQUHAR, Morag. Definitions of quality of life: a taxonomy. **Journal of advanced nursing**, v. 22, n. 3, p. 502-508, 1995.

FASSIN, Yves. The stakeholder model refined. **Journal of business ethics**, v. 84, n. 1, p. 113-135, 2009.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FERNANDEZ, A.; OVIEDO, E. **Tecnologias de informação e comunicação no sector da saúde:** oportunidades e desafios para reduzir as desigualdades na América Latina e no Caribe. Série de Políticas Sociais, p. 165, 2010.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow:** A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. SEMEAD, 2010.

FERREIRA, M. C. G.; TURA, L. F. R.; SILVA, R. C.; FERREIRA, M. A. Social representations of older adults regarding quality of life. **Rev Bras Enferm.**, v. 70, n. 4, p. 806-813, 2017.

FIOL, M. Consensus, diversity, and learning in organisations. **Organisation Science**, v. 5, p. 403-420, 1994.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar., 1998.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **A Stakeholder Approach**. London: Pitman: 1984.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Managing for Stakeholders**. Darden School of Business. University of Virginia, Virginia – USA, jan. 2007.

FREITAS, L. L. **Influências da Implementação de uma Gestão Estratégica no comprometimento dos empregados em Organizações do Terceiro Setor** (Tese de Doutorado). Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

FRIAS, M. A. E. et al. O uso de ferramentas computacionais pelos idosos de um centro de referência e cidadania para os idosos. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 45, n. spe, p. 1606-1612, dezembro de 2011

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health**, New York, v. 10, n. 11, p. 1-11. 1987.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA, A. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, São Paulo: Saraiva, p. 89-114, 2006.

GOHN, M.G. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e sociedade**, v. 13, n. 2, p. 20-31, 2004.

GONÇALVES, A. K. **Ser Idoso no Mundo:** o indivíduo idoso e a vivência de atividades físicas como meio de afirmação e identidade social. (Tese de Doutorado) Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1999.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

GRANOVETTER, M. The Strenght of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, mai., 1973.

GRANOVETTER, M.; SWEDBERG, R. **The sociology of economic life.** Cambridge: Westview Press Books, 2001.

GUARNIERI, A. P. O envelhecimento populacional brasileiro: uma contribuição para o cuidar. **Arq. Bras. Ciênc. Saúde**, v. 33, n. 3, p. 139-40, 2008.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks.** London: T.J. Press, 1995.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**. Cambridge, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor:** o desafio de administrar sem receitas. São Paulo: Morkron Books, 2004.

IACON, A.; NAGANO, M. S. Cooperação, Interação e Aprendizagem no Arranjo Produtivo Local de Equipamentos e Implementos Agrícolas do Paraná. **Interações, Campo Grande**, v. 11, n. 2, p. 171-185, jul./dez. 2010.

JICK, T. D. Mixing Qualitative and quantitative Methods: triangulation in action. **Administrative Science Quartely**, Cornell University, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

JUNQUEIRA, L. A gestão Intersetorial das Políticas Sociais e o Terceiro Setor. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, jan./apr. 2004.

KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy.** Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979.

KORBI, F. B. E.; CHOUKI, M. Knowledge transfer in international asymmetric alliances: the key role of translation, artifacts, and proximity. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1272-1291, 2017.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo qualitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. In: Seminários em administração, 13, 2010, São Paulo. **Anais**. São Paulo, 2010.

LEAL, F. J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional:** estudo multicasos. 2002. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LEMOS, N.; MEDEIROS, S. L. Suporte social ao idoso dependente. In: FREITAS, E. V.; PY, L.; CANÇADO, F. A. X.; GORZONI, M. L. organizadores. **Tratado de geriatria e gerontologia.** Rio de Janeiro: Koogan; p. 892-897, 2006.

LIMA, J. C.; CONSERVA, M. Redes sociais e mercado de trabalho: entre o formal e o informal. Política & Trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, n. 24, abr., 2006.

LLORENTE-BARROSO, C.; VIÑARÁS-ABAD, M.; SÁNCHEZ-VALLE, M. Idosos e a Internet: A rede como fonte de oportunidades para o envelhecimento ativo. **Comunique-se**, v. 23, n. 45, p. 29-36. 2015.

LOPES, A. P. N.; BURGARDT, V. M. Idoso: um perfil de alunos na EJA e no mercado de trabalho. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 18, n. 2, p. 311-330, 2013.

MACKE, J.; VALLEJOS, R. V.; FACCIN, K.; GENARI, D. Social Capital in Collaborative Networks Competitiveness: the case of the Brazilian Wine Industry Cluster. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 25, p. 1-8, 2012.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: Encontro Nacional de Pósgraduação e Pesquisa em Administração, n. 25, 2001. Rio de Janeiro. **133 Anais do XXV ENANPAD**. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 28 jun. 2019.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau.** Paris: Éditions Zéro Heure. 2000.

MARIZ, M. E. A. **Além dos 60:** moradores de Coimbra e São Paulo (Tese de Doutorado) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, 2009.

MARQUES, E. C. L. **Redes sociais, segregação e pobreza em São Paulo.** Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, SP, 2007.

MARQUES, L. P.; SCHNEIDER, I. J. C.; ORSI, E. Qualidade de vida e a associação com trabalho, Internet, participação em grupos e atividade física em idosos do Estudo EpiFloripa, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, v. 32, n. 12, 2016.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**, New York, Harper, 1954.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality.** 2. ed. New York, Harper & Row, 1970.

- MASLOW, A. H. **Toward a psychology of being.** Princeton: Van Nostrand; 1968.
- MAX-NEEF, M.; ELIZADE, A.; HOPENHAYN, M. Human scale development: An option for the future. **Development Dialogue**, v. 1, p. 7-80. 1991.
- MEJÍA, B. E. B; MERCHÁN, P. E. M. Calidad de vida relacionada com la salud (CVRS) em adultos mayores de 60 años: uma aproximacion teórica. **Revista Hacia la Promoción de la Salud [en linea]**, 2008.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out/dez. 2008.
- MENESES, M. P. R. Conceitos sobre redes sociais no paradigma ecossistêmico. In: SARRIERA, J. C.; SAFORCADA, E. T. (Orgs.), **Introdução à psicologia comunitária: Bases teóricas e metodológicas**, p. 97-112. Porto Alegre: Sulina. 2010.
- MILANI, C. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: Conferência Regional ISTR-LAC, 2011. San José. **Anais**. San José, Costa Rica: 2011.
- MINTZBERG, H. **Safari de Estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MIRANDA, L. C. V.; SOARES, S. M. S.; SILVA, P. A. B. Quality of life and associated factors in elderly people at a Reference Center. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n. 11, p. 3533-3544, 2016.
- MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista Adm. Emp.**, v. 46, n. 3, São Paulo, jul./set. 2006.
- MORI, G.; SILVA, L. F. Lazer na terceira idade: desenvolvimento humano e qualidade de vida. Rio Claro. **Motriz**, v. 16, n. 4, p. 950-957, out./dez. 2010.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 242-266, 1998.
- NETUVELI, G.; BLANE, D. Quality of life in older ages. **British medical bulletin**, v. 85, n. 1, p. 113-126, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- NUSSBAUM, M. C. Aristotelian Social Democracyí. In: Douglas, B.; Mara, G.; Richardson, H. (eds), **Liberalism and the Good**, New York: Routledge, p. 203-252, 1997.

NUSSBAUM, M. C. Capabilities as Fundamental Entitlement: Sen and Social Justiceí. **Feminist Economics**, v. 9, n. 2-3, p. 33-59. 2003

NUSSBAUM, M. C. **Women and Human Development: the Capabilities Approach**, Cambridge: Cambridge University Press. 2000.

OLIVEIRA, A. E.; ROMÃO. V. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J. H. B. **Psicologia do Idoso**. Porto: Legis Editora, 2008.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Envelhecimento ativo: uma política de saúde**. 2005.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Fortalecendo os Direitos das Pessoas Idosas: A Caminho de uma Convenção**. Brasília: Presidência da República, 2010.

OUTHWAITE, W.; BOTMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1996.

PENHA, R. S. B. **Gestão estratégica no terceiro setor: uma análise comparativa da construção de mapas estratégicos sem fins lucrativos**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010.

PILKINGTON, A.; MEREDITH, J. The evolution of the intellectual structure of operations management—1980–2006: A citation/co-citation analysis. **Journal of operations management**, v. 27, n. 3, p. 185-202, 2009.

PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. Gestão social e esfera pública: noções e apropriações. In: **Congresso Virtual Brasileiro-Administração**. Convibra, 2010.

POLIT, D.; BECK, C.T. **Essentials of Nursing Research**. 6^a edição, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, 2006.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, M. Empreendedorismo social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, R.(Org.). **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

RAMOS, L. R. Fatores determinantes do envelhecimento saudável em idosos residentes em centro urbano: Projeto Epidoso. **Cad. Saúde Pública**. São Paulo, n. 19, p. 793-797, 2003.

- RAMOS, M. P. Apoio social e saúde entre idosos. **Sociologias**, v. 4 n. 7, p. 156-175, 2002.
- REYES, E.; BRANDÃO, C.; ESPÍRITO SANTO, L. Condicionantes para a formação de redes interorganizacionais no setor de confecção de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima (RARR)**, v. 1, n. 1, p. 100-120, 2011.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIZZOLLI, D., SURDI, A.C. Percepção dos idosos sobre grupos de terceira idade. **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol**, v. 13, n. 2, p .225-233, 2010.
- RODRIGUES, R. M.; BRZEZINSKI, I. **Contradições da Administração/gestão organizacional**: ingenuidade teórica e perversidade lógica. Brasília: Líber, 2013.
- ROMAN, A. R.; FRIEDLANDER, M. R. Revisão integrativa de pesquisa aplicada à enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, v. 3, n. 2, 1998.
- ROSA, T. E. C.; BENÍCIO, M. H. D.; ALVES, M. C. G. P.; LEBRAO, M. L. Aspectos estruturais e funcionais do apoio social de idosos do Município de São Paulo, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 12, p. 2982-2992, dez, 2008.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, New York, v. 22, n. 4, p. 887–910, 1997.
- RUSBULT, C.; ARRIAGA, X. Interdependence Theory. In: DUCK, S. **Handbook of Personal Relationship: Theory, Research and Interventions**. 2 ed. London: John Wiley & Sons, p. 221-250, 1997.
- RUSBULT, C.; VAN LANGE, P. Interdependence, interaction, and relationships. **Annual Review of Psychology**, v. 54, n. 1, p. 351-375, 2003.
- SANCHEZ-GONZALEZ, D.; CORTES, M.B.T. Espacios públicos atractivos en el envejecimiento activo y saludable. El caso del mercado de Terán, Aguascalientes (México). **Rev. Estud. Soc.**, Bogotá, n. 57, p. 52-67, set. 2016.
- SANTOS, A.; FAZION, C.; MEROE, G. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Cadernos de Administração PUC-SP**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2011.
- SANTOS, M. C. O **administrador de organizações sem fins lucrativos**. 2012 Disponível em: <<http://www.institutoredecard.org.br/Site/sala-deconhecimento/file.axd?file=2012%2F7%2FO+ADMINISTRADOR+DE+ORGANIZAÇÃO%C3%87%C3%95ES+SEM+FINS+LUCRATIVOS.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2019.

SCHMIDT, M. A. M. S. A formação do professor de história e o cotidiano da sala de aula. In: Circe Bittencourt. (Org.). **O saber histórico na sala de aula.** 9a.ed. São Paulo: Contexto, 2004.

SERVA, M. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997

SILVA, C. A.; PORTELLA, M. R.; PASQUALOTTI, A. Perfil dos homens idosos frequentadores do grupo de terceira idade de um município do Norte do Rio Grande do Sul. **Estud. Interdiscipl. Envelhec.**, v. 16, n. 1, p. 7-21, 2011.

SILVEIRA, B. **Minidicionário da língua portuguesa.** São Paulo, FTD, 2016.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.

SOY, S. K. **The Case Study as a Research Method.** University of Texas. 1997.

SROKA, W. E.; CYGLER, J. Pathologies in inter-organizational networks. **Procedia Economics and Finance**, v. 12, p. 626-635, 2014.

TAHAN, J.; CARVALHO, A. C. D. Reflections of aged participating in the health promotion groups concerning the ageing and the quality of life. **Saúde Soc.**, v. 19, p. 878-888, 2010.

TAVARES, D. M. S. et al. Qualidade de vida e autoestima entre os idosos da comunidade. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 11, p. 3557-3564, novembro de 2016.

TENÓRIO, F. **Gestão Social, Metodologia, Casos e Práticas.** Rio de Janeiro: FGV, 2007

TEODÓSIO, A. S. S. O Terceiro Setor de Múltiplos Atores e de Múltiplos Interesses: pluralidade ou fragmentação na provisão de políticas públicas? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2003, Atibaia, SP. **Anais do XXV do ENANPAD.** Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 30 de junho de 2019.

THOMSON, A.; PERRY, J. Collaboration processes: Inside the black box. **Public Administration review**, v. 66, n. s1, p. 20-32, 2006.

TORRES, J. L.; DIAS, R. C.; FERREIRA, F. R.; MACINKO, J.; MARIA FERNANDA LIMA COSTA, M. F. L. Funcionalidade e relações sociais entre idosos da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil: um estudo epidemiológico de base populacional. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 5, p. 1018-1028, 2014.

UGÁ, V. D. A Categoria “Pobreza” nas Formulações de Política Social do Banco Mundial. **Revista Sociologia e Política**, Curitiba, v. 23, p. 55-62, nov. 2004.

VALER, D. B. et al. The significance of healthy aging for older persons who participated in health education groups. **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 809-819, 2015.

VERAS, R. P.; CALDAS, C. P. Promovendo a saúde e a cidadania do idoso: o movimento das universidades da terceira idade. **Ciênc. saúde Colet**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, 2004.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração e Pesquisa - EnANPAD., 30, **Anais**, Salvador/Ba: ANPAD, 2006.

VITORINO, L. M.; PASKULIN, L.M.G.; VIANNA, L.A.C. Quality of life of seniors living in the community and in long term care facilities: a comparative study. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 21, n. Spec, p. 3-11, jan. 2013.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2009.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance and management**. London: Oxford University, 1985.

WOOLCOCK, M. Social capital and economic development: towards a theoretical synthesis and policy framework. **Theory and Society**, v. 27, n. 2, p. 151-208, 2000.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Non communicable Diseasesand Mental Health Cluster**. Non communicable Disease Preventionand Health Promotion Department. Agingand Life Course. Active aging: a policy framework. Geneva; 2002

XAVIER, F. M. F.; FERRAZ, M. P. T.; MARC, N., ESCOSTEGUY, N. U.; MORIGUCHI, E. H. Elderly people's definition of quality of life. **Rev Bras Psiquiat.** 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. – 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE I

Tabela 1 – Frequência das indicações das palavras *chave*, com filtro título, na base internacional

Termos pesquisados (WoS)	Resultados (WoS)
Redes	2331
Terceira Idade (3 ^a idade)	453
Empoderamento	417
Qualidade de vida (QV)	6703
Gestão Social (GS)	494

Fonte: Autora (2019).

APÊNDICE II

Tabela 2 – Cruzamento das palavras *chave*, com filtro título, na base internacional

Cruzamento dos Termos	Redes	3^a Idade	Empoderamento	QV	Todos
Redes + 3 ^a Idade	18				
Redes + Empoderamento	28				
Redes + QV	37				
Redes + GS	11				
Redes + 3 ^a Idade + Empoderamento	0				
Redes + 3 ^a Idade + QV	3				
Redes + 3 ^a Idade + GS	4				
3 ^a Idade + Empoderamento		2			
3 ^a Idade + QV		18			
3 ^a Idade + GS		1			
3 ^a Idade + Empoderamento + QV		4			
3 ^a Idade + Empoderamento + QV + GS		0			
Empoderamento + QV			4		
Empoderamento + QV + GS			7		
QV + GS				1	
Redes + 3 ^a Idade + Empoderamento + QV + GS					0

Fonte: Autora (2019).

APÊNDICE III

Tabela 3 – Frequência das indicações das palavras chave, com filtro título, na base nacional

Termos pesquisados	Resultados
Redes	1725
Terceira Idade (3ª idade)	10
Empoderamento	67
Qualidade de Vida (QV)	223
Gestão Social (GS)	62

Fonte: Autora (2019).

APÊNDICE IV

Tabela 4 – Cruzamento das palavras *chave*, com filtro título, na base nacional.

Cruzamento dos Termos	Redes	3ª Idade	Empoderamento	QV	Todos
Redes + 3ª Idade	6				
Redes + Empoderamento	17				
Redes + QV	29				
Redes + GS	5				
Redes + 3ª Idade + Empoderamento	0				
Redes + 3ª Idade + QV	1				
Redes + 3ª Idade + GS	1				
3ª Idade + Empoderamento		3			
3ª Idade + QV		19			
3ª Idade + GS		3			
3ª Idade + Empoderamento + QV		3			
3ª Idade + Empoderamento + QV + GS		0			
Empoderamento + QV			3		
Empoderamento + QV + GS			6		
QV + GS				0	
Redes + 3ª Idade + Empoderamento + QV + GS					0

Fonte: Autora (2019).

APÊNDICE V – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Quadro 8 – Roteiro da Entrevista – Idosos

Questões – Idoso	Em consonância com os Objetivos Específicos	Teoria (autores)
1. O que mudou na sua vida cotidiana com a entrada no I.R.	A	MASLOW (1954, 1968, 1970); ANNES (2017); BOURDIEU (1986)
2. Como você avalia a sua qualidade de vida na I.R?	C	MASLOW (1954, 1968, 1970); ANNES (2017); BOURDIEU (1986)
3. Quais os principais benefícios que você encontrou aqui no I.R?	B e C	MASLOW (1954, 1968, 1970); GONZALES (2011); BOURDIEU (1986)
4. O que você gostaria que o I.R proporcionasse que ainda não proporciona?	B	MASLOW (1954, 1968, 1970); SROKA (2014); BOURDIEU (1986)
5. Dentre as atividades que você realiza qual delas te dá maior prazer? Por que?	B e C	MASLOW (1954, 1968, 1970); RAMOS (2002); BOURDIEU (1986)
6. A sua preferência se relaciona com atividades físicas, atividades de leitura, lazer ou outra?	B	MASLOW (1954, 1968, 1970); NONAKA; TAKEUCHI (1997) BOURDIEU (1986)
7. Que formas de integração no dia-a-dia essas atividades proporcionam?	B	MASLOW (1954, 1968, 1970); NONAKA; TAKEUCHI (1997) BOURDIEU (1986); PORTES (2000)
8. Como os grupos se formam para debater os problemas dia-a-dia?	B	MASLOW (1954, 1968, 1970); BOURDIEU (1986); MARQUES (2007)
9. O uso da internet e das redes sociais são frequentes?	B	NAHAPIET, J.; GHOSHAL (1998); CAMPOS et al. (2014); CASTELLS (1999)
10. Nessa fase que você está vivendo qual o sentido que você atribui a vida?	C	MASLOW (1954, 1968, 1970); ANNES (2017);

Pode-se observar no roteiro das entrevistas com os idosos, que as questões estiveram relacionadas as mudanças de comportamento e, em decorrência, à formação de capital social, qualidade de vida relacionada à satisfação de suas necessidades e ao empoderamento social acompanhado da aquisição de novos conhecimentos.

Quadro 9 – Roteiro da Entrevista – Familiares

Questões – Familiares	Em consonância com os Objetivos Específicos	Teoria (autores)
1. O que mudou na vida de seu familiar com a entrada no projeto do I.R?	C	RAMOS (2002); LEMOS; MEDEIROS (2006)
2. Como você avalia sua qualidade de vida do seu familiar após a entrada no projeto do I.R?	C	NETUVELI G., BLANE D (2008)
3. Quais os principais benefícios que ele obteve aqui no I.R?	B e C	MASLOW (1954, 1968, 1970); RAMOS (2002); BOURDIEU (1986)
4. O que você gostaria que o I.R proporcionasse que ainda não proporciona?	B e C	NAHAPIET, J.; GHOSHAL (1998);
5. Há uma percepção de satisfação do seu familiar em participar do projeto?	C	MASLOW (1954, 1968, 1970); BOURDIEU (1986)
6. Que aspectos de sua vida foi facilitada com as atividades do I.R?	C	MASLOW (1954, 1968, 1970); NONAKA; TAKEUCHI (1997) BOURDIEU (1986)
7. Existe sintonia entre as atividades dos idosos e o relacionamento familiar?	C	VOLTOLINI (2009); CURY (2011)
8. A família é informada das atividades e dificuldades dos idosos no convívio diário?	C	ALMEIDA; CABRAL (2009); MASLOW (1954, 1968, 1970)
9. De que forma a família coopera com as tarefas do projeto da IR?	B e C	CASTRO; GONÇALVES (2014); THOMSON PERRY (2006)
10. Desses tarefas qual (is) é a mais importante? Por que?	B e C	SILVA (2011); ANNES (2017)

Pode-se observar no roteiro de entrevista destinado aos familiares, que a ênfase se volta para os aspectos da qualidade de vida dos idosos, a satisfação de suas necessidades, a gestão do conhecimento e o capital social, mas também para aspectos relacionados à gestão social.

Quadro 10 – Roteiro da Entrevista – Gestor

Questões – Gestor	Em consonância com os Objetivos Específicos	Teoria (autores)
1. Qual a finalidade principal do I.R? Por que o projeto é direcionado exclusivamente ao público feminino?	B	PIMENTEL (2010)
2. Quem são os principais parceiros envolvidos no projeto?	A	RUSBULT; ARRIAGA (1997); PIMENTEL et al. (2010); DONALDSON; PRESTON (1995); FREEMAN (1984); ROWLEY (1997); CASTELLS (1999)
3. O que cada dos <i>stakeholders</i> oferece e o que espera de contrapartida nessa rede de relacionamento?	A	DONALDSON; PRESTON (1995); RUSBULT; ARRIAGA, (1997); CASTELLS (1999)
4. Quais as mudanças mais importantes realizadas no projeto nos últimos anos?	B	PINHEIRO (2014) FREEMAN (1984); ROWLEY, (1997)
5. Dentre as dificuldades encontradas junto à comunidade, qual a mais relevante?	A e B	PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010)
6. Que tipos de estratégias estão sendo empregadas para superar essas dificuldades?	A e B	PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010); DONALDSON; PRESTON (1995)
7. Quais competências são consideradas essenciais para o IR cumprir sua missão no Brasil?	B e C	PIMENTEL (2010); RUSBULT; ARRIAGA (1997); NONAKA; TAKEUCHI (1997)
8. Que visão de futuro o I.R possui atualmente em relação aos projetos?	C	PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010); DONALDSON; PRESTON (1995)
9. Como se dá a transferência de conhecimento do I.R para a vivência cotidiana dos idosos?	B	NONAKA; TAKEUCHI (1997)
10. Que tipo de apoio os <i>stakeholders</i> proporcionam ao projeto?	A	DONALDSON; PRESTON (1995); RUSBULT; ARRIAGA (1997); CASTELLS (1999)
11. Das atividades que o I.R realiza em relação ao projeto, qual a mais complexa?	B	PIMENTEL (2010); RUSBULT; ARRIAGA (1997); NONAKA; TAKEUCHI (1997)
12. Quais destas atividades exigem especialização, sincronismo e inovação?	B	PIMENTEL (2010); RUSBULT; ARRIAGA (1997); NONAKA; TAKEUCHI (1997)

Quadro 11 – Roteiro da Entrevista – Colaboradores

Questões – Gestor	Em consonância com os Objetivos Específicos	Teoria (autores)
1. Como você descreve a sua atuação no projeto?	B	CANÇADO; PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010)
2. Como você descreveria a relação e apoio dos parceiros com o projeto?	A e B	DONALDSON; PRESTON (1995); RUSBULT; ARRIAGA, (1997); CASTELLS (1999)
3. Houveram mudanças importantes no projeto nos últimos anos?	A, B e C	CANÇADO; PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010); DONALDSON; PRESTON (1995),
4. Dentre as dificuldades encontradas junto à comunidade da terceira idade, qual a importante?	B e C	PIMENTEL (2010); RUSBULT; ARRIAGA (1997); NONAKA; TAKEUCHI (1997)
5. Quais ações estão sendo empregadas para superar essas dificuldades?	A, B e C	PIMENTEL (2010); RUSBULT; ARRIAGA (1997); NONAKA; TAKEUCHI (1997)
6. Quais ações são consideradas importantes para que o projeto alcance dos objetivos?	A e B	CANÇADO; PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010); DONALDSON; PRESTON (1995),
7. Como você enxerga o futuro deste projeto?	B e C	CANÇADO; PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010); DONALDSON; PRESTON (1995),
8. Na sua opinião há algo que precisa ser melhorado?	B e C	CANÇADO; PINHEIRO (2014); PIMENTEL (2010); DONALDSON; PRESTON (1995),
9. Das atividades que você realiza em relação ao projeto, qual a mais complexa?	A e B	PIMENTEL (2010); RUSBULT; ARRIAGA (1997); NONAKA; TAKEUCHI (1997)
10. Como é facilitada o uso da tecnologia para os idosos?	B e C	NAHAPIET, J.; GHOSHAL (1998); CAMPOS et al. (2014)
11. Como você descreve a sua atuação no projeto?	B e C	PIMENTEL (2010); RUSBULT; ARRIAGA (1997); NONAKA; TAKEUCHI (1997)

ANEXO I

Exertos do Estatuto do Idoso - Lei 10741/03 | Lei no 10.741, de 1º de outubro de 2003

TÍTULO I

Disposições Preliminares

Art. 1º É instituído o Estatuto do Idoso, destinado a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos.

Art. 2º O idoso goza de todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sem prejuízo da proteção integral de que trata esta Lei, assegurando-lhe, por lei ou por outros meios, todas as oportunidades e facilidades, para preservação de sua saúde física e mental e seu aperfeiçoamento moral, intelectual, espiritual e social, em condições de liberdade e dignidade.

Art. 3º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária.

Parágrafo único. A garantia de prioridade compreende:

§ 1º A garantia de prioridade compreende: (Redação dada pela Lei nº 13.466, de 2017)

I - atendimento preferencial imediato e individualizado junto aos órgãos públicos e privados prestadores de serviços à população;

II - preferência na formulação e na execução de políticas sociais públicas específicas;

III - destinação privilegiada de recursos públicos nas áreas relacionadas com a proteção ao idoso;

IV - viabilização de formas alternativas de participação, ocupação e convívio do idoso com as demais gerações;

V - priorização do atendimento do idoso por sua própria família, em detrimento do atendimento asilar, exceto dos que não a possuam ou careçam de condições de manutenção da própria sobrevivência;

VI - capacitação e reciclagem dos recursos humanos nas áreas de geriatria e gerontologia e na prestação de serviços aos idosos;

VII - estabelecimento de mecanismos que favoreçam a divulgação de informações de caráter educativo sobre os aspectos biopsicossociais de envelhecimento;

VIII - garantia de acesso à rede de serviços de saúde e de assistência social locais.

IX - prioridade no recebimento da restituição do Imposto de Renda. (Incluído pela Lei nº 11.765, de 2008).

§ 2º Dentre os idosos, é assegurada prioridade especial aos maiores de oitenta anos, atendendo-se suas necessidades sempre preferencialmente em relação aos demais idosos. (Incluído pela Lei nº 13.466, de 2017).

Art. 4º Nenhum idoso será objeto de qualquer tipo de negligência, discriminação, violência, crueldade ou opressão, e todo atentado aos seus direitos, por ação ou omissão, será punido na forma da lei.

§ 1º É dever de todos prevenir a ameaça ou violação aos direitos do idoso.

§ 2º As obrigações previstas nesta Lei não excluem da prevenção outras decorrentes dos princípios por ela adotados.

Art. 5º A inobservância das normas de prevenção importará em responsabilidade à pessoa física ou jurídica nos termos da lei.

Art. 6º Todo cidadão tem o dever de comunicar à autoridade competente qualquer forma de violação a esta Lei que tenha testemunhado ou de que tenha conhecimento.

Art. 7º Os Conselhos Nacional, Estaduais, do Distrito Federal e Municipais do Idoso, previstos na Lei no 8.842, de 4 de janeiro de 1994, zelarão pelo cumprimento dos direitos do idoso, definidos nesta Lei.

TÍTULO II

Dos Direitos Fundamentais

CAPÍTULO I

Do Direito à Vida

Art. 8º O envelhecimento é um direito personalíssimo e a sua proteção um direito social, nos termos desta Lei e da legislação vigente. Ver tópico (337 documentos)

Art. 9º É obrigação do Estado, garantir à pessoa idosa a proteção à vida e à saúde, mediante efetivação de políticas sociais públicas que permitam um envelhecimento saudável e em condições de dignidade.

CAPÍTULO II

Do Direito à Liberdade, ao Respeito e à Dignidade

Art. 10. É obrigação do Estado e da sociedade, assegurar à pessoa idosa a liberdade, o respeito e a dignidade, como pessoa humana e sujeito de direitos civis, políticos, individuais e sociais, garantidos na Constituição e nas leis.

§ 1º O direito à liberdade compreende, entre outros, os seguintes aspectos:

I - faculdade de ir, vir e estar nos logradouros públicos e espaços comunitários, ressalvadas as restrições legais;

II - opinião e expressão;

III - crença e culto religioso;

IV - prática de esportes e de diversões;

V - participação na vida familiar e comunitária;

VI - participação na vida política, na forma da lei;

VII - faculdade de buscar refúgio, auxílio e orientação.

§ 2º O direito ao respeito consiste na inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral, abrangendo a preservação da imagem, da identidade, da autonomia, de valores, ideias e crenças, dos espaços e dos objetos pessoais.

§ 3º É dever de todos zelar pela dignidade do idoso, colocando-o a salvo de qualquer tratamento desumano, violento, aterrorizante, vexatório ou constrangedor.

ANEXO II

Entrevistas G1 e C1

Perguntas	Entrevistados	Termos	Frase de Confirmação (UNIDADE DE REGISTRO)
1	1	promoção da educação para longevidade	"... a nossa missão é fazer isso através da promoção da educação pra longevidade. Então, com isso, a gente resume a essência do que é a Rede Longevidade".
	2	educação para longevidade	"E no final do ano pra cá, então, a gente remodelou nossa missão, agora a nossa missão é educação para longevidade..."
2	1	Instituto Votorantim, Localiza, Prefeitura de BH, Fundação Dom Cabral e Instituto Ramacrisna	"... do ponto de vista financeiro, que investem financeiramente o instituto Votorantim e a Localiza; parceiros de cooperação técnica, a prefeitura de Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral e Instituto Ramacrisna ... porque nos dão toda infraestrutura física pra gente..."
	2	Centros de Saúde Taquaril e Alto Vera Cruz, Centro Cultural, CRAS, Prefeitura, Sesc, Localiza, Votorantim	"nós temos um parceiro que é o próprio Centro de Saúde, mas como eu tenho Taquaril e Alto Vera Cruz, então, eu tenho dois parceiros: o Centro de Saúde do Alto Vera Cruz e o Centro de Saúde do Taquaril. " / " Nós temos o Cras. O Cras é o Centro de Referência de Assistência Social. Cada bairro tem um Cras, que é da prefeitura" / "Prefeitura Municipal, a secretaria... nós temos um termo assinado onde o secretário de saúde deu aval pro nosso projeto, pra ser multiplicado em todos os PSF's. Nós temos o Sesc, que o Sesc tem um know-how muito grande na parte recreativa, na parte de lazer, então nós temos uma... uma parceria com eles..."/ "a Localiza, a Votorantim e a Zema, eles foram parceiros nossos financeiros."
3	1		
	2	um programa de preparação para longevidade	"um projeto que se chama Programa de Preparação para a Longevidade... Então todas as empresas que são parceiras, nós vamos colocar, fazer, implementar, o programa pra eles" / "A Localiza também nós vamos fazer, a Votorantim também nós vamos fazer também, e a Coca-Cola agora também. Então a contrapartida pra empresa é o Programa de Preparação para Longevidade."

4	1	reposicionamento no segmento do terceiro setor dentro da Rede Longevidade	"... eu acho que talvez a mais significativa delas tenha sido a mudança do nome. Porque nós éramos uma organização chamada "Rede viver bem", e a gente se reposicionou no segmento do terceiro setor dentro da Rede Longevidade, com o propósito de educar pra longevidade."
	2	do programa Rede Viver Bem para o Rede Longevidade	"durante os dois primeiros anos, setembro de 2016 a setembro de 2018, a gente trabalhou com a Associação Rede Viver Bem com a missão, com o objetivo de promover qualidade de vida pra pessoas acima de 60 anos. E a partir daí a gente mudou todo o nosso escopo de atendimento, de layout, de identidade, de nome. Uma mudança geral pra Rede Longevidade"
5	1	compreensão do que a rede faz	"quando eu falo da educação e longevidade com quatro núcleos, 60 conteúdos diferentes, etc., isso traz uma certa complexidade pra compreensão do que que é que eu vou fazer ali."
	2	muito envolvimento com as idosas e sensação de impotência por não poder ajudar em todos os problemas	"isso não é uma atuação da rede, não é uma tarefa da rede, mas eu, Helena, eu me envolvo tanto com o problema delas que eu quero resolver..."
6	1	ir até onde as pessoas estão	" acho que quando a gente começou a ir onde as pessoas estavam, a gente começou a romper um pouco essa fronteira, porque eu ia dentro da sede das Meninas de Sinhá, eu ia dentro do Cras, eu ia dentro do posto de saúde. Então, eu estava onde as pessoas estavam ..."
	2	problemas familiares das idosas / tentar separar o racional do emocional	"Então aquilo que eu posso resolver, eu resolvo, mas tem coisa que é muito maior, assim tento separar as coisas, na medida do possível..."
7	1	humanização, humildade e escuta atenta	"... a primeira competência e mais importante, é a humanização ... é a premissa de fazer com as pessoas e não para elas, pra você exercitar isso, você precisa de muita humildade, isso fez com que a gente fosse revisitando as atividades do cotidiano no projeto diversas vezes pela escuta atenta... "
	2	equilíbrio dos cinco núcleos, pensar no ser humano como um todo	"considerando a missão anterior que era promover qualidade de vida, eu penso que é um equilíbrio dos cinco núcleos, eu acho que o grande sucesso é a gente pensar o ser humano como um todo, não fragmentado..."

8	1	referência em educação para longevidade	"... consolidar Belo Horizonte como uma cidade referência pro Brasil em longevidade, e pra isso nós temos uma estratégia que vai ser concluída em 2020, feito isso, a gente leva pro país, começando pelo Rio e por São Paulo."
	2	um centro nacional de referência em longevidade	"Então eu vejo a rede como um centro nacional de referência. A gente tá começando aqui em Belo Horizonte agora, e como eu te falei, já tivemos convite pra São Paulo e Rio."
9	1	Eixo Multiplica, com a trilha da longevidade	" A gente tem um eixo, que é o "Multiplica". Que é à nossa maneira de compartilhar conhecimento. Então no Multiplica a gente tem três grandes formas de multiplicar. Primeira é o que a gente chama de "trilha da longevidade".
10	1	gerar os melhores conteúdos em educação para longevidade / encontrar profissionais bons e todas as áreas	"Então, eu te diria que pra mim, a atividade mais complexa hoje é conseguir gerar os melhores conteúdos possíveis em educação pra longevidade..." / "Então eu acho que essa é a tarefa mais difícil, encontrar profissionais que sejam muito bons tecnicamente em todas as áreas".
	2	Fechar parcerias	"Eu acho que talvez mais complexos tenha sido fechar alguma parceria ou não ..."

ANEXO III

Entrevistas F1 e F2

Perguntas	Entrevistados	Termos	Frase de Confirmação (UNIDADE DE REGISTRO)
1	1	humor, autoestima	"ela era muito mal-humorada, ela ficava muito depressiva e tudo. Depois que ela foi pra lá, foi conhecendo pessoas foi melhorando o astral dela, porque as pessoas chegavam, levantava astral dela e falava que ela era bonita, isso é aquilo..."
	2	timidez, humor	"ela teve uma mudança, não sei, acredito de humor, conversa mais..."
2	1	convivência com os familiares	"Porque aí aprendeu a conviver mais com todo mundo ..."
	2	Disposição	Ela mudou pra melhor desde que foi pra lá, tem mais disposição para o dia-a-dia
3	1	timidez e os relacionamentos interpessoais	"... ela tinha muita dificuldade de conviver, ela tinha muita vergonha de conviver com muita gente, aí ela aprendeu mais a conviver mais com as pessoas..."
	2	Timidez	" ... Ela mudou, ela ficou mais solta, se envolve mais nas coisas..."
4	1	atividade física	"... atividade física porque ela tem muita dificuldade ... Ela tinha... eu queria que ela fosse mais ativa"
5	1	gosta do projeto e se sente mais animada	" Ela chega, ela chega mais animada de lá e muito mais."
	2	sente felicidade no projeto	" ela se sente feliz lá, fica mais animada quando vai..."
6	1	relacionamento com os familiares	"agora ela é mais bem humorada, mais alto astral e o convívio fica melhor..."
	2	não mudou nada	"....na família continua a mesma coisa..."
7	1	alguns familiares sim	"Eu faço a minha parte, eu me preocupo com ela ... Eu falo por mim, né? Pelos outros eu não posso falar."
	2	não possui aprovação do esposo	"Só o marido dela que não tá aprovando."
8	1	NÃO SE APLICA	
	2	NÃO SE APLICA	
9	1	organização do encontro	"... frequentei lá o grupo uns tempo pra ajudar a Helena, ajudar os pessoal lá, o lanche, eu já ajudei muito lá..."
	2	NÃO RESPONDEU	
10	1	as conversas entre as idosas	"Ah, as conversas que tem lá, né? Porque ela vai adquirindo experiência, vai ouvindo... Ela acha que o problema dela é pior do que do fulano, que do ciclano, ela ve que o dela não é nada..."
	2	leitura e escrita	"Eu acho que na leitura, na escrita. Acho que ela melhorou bastante."

ANEXO IV

Entrevistas Grupo Focal

Perguntas	Entrevistados	Termos	Frase de Confirmação (UNIDADE DE REGISTRO)
1.	1	sentir bem com a vida e com o corpo	"mudou muito, inclusive hoje eu tava com o corpo todo doendo, mas já tá melhorando. Eu me sinto tão bem no dia da (reunião) dela."
	2	depressão e a timidez	"Eu era um pouco depressiva, meio assim quietinha, não gosto muito de falar. E depois daqui melhorou ... é uma turminha maravilhosa."
	3	depressão e incentivo a vida	" aqui pra mim é muito bom. porque eu sou depressiva luto pra sair. Eu amo isso aqui, a Helena, amo todas. Todas me incentivam, todas são muito bacanas. E isso aqui pra mim é um incentivo de vida".
	4	incentivo a vida	" a gente aposenta, não tem mais nada pra fazer, né, ..., então é um incentivo que nós tivemos..." / "esse lugar é onde nós possamos encontrar e onde nós sentimos bem."
	5	timidez e ler/escrever	"E além de tudo, eu aprendi assim, conversar com as pessoas..." E aprendi fazer meu nome, né? Hoje consigo ler e aprendi fazer meu nome..."
	6	se sente bem no grupo	"eu não gosto de falar muito, então vou falar pouca coisa. Isso aqui é tudo de bom."
	7	se sente bem no grupo	"eu tô gostando muito, eu gosto de todas aqui..."
2.	8	melhorou muito	"as atividades nos mantêm ocupada não deixa os neurônios dormirem..."
	9	se sente acolhida	"Muito bom mesmo de ficar aqui, o jeito que a gente é tratada, é bom demais..."
	4	se sente em família	"Desde que eu entrei, pra mim eu arrumei uma nova família. Todos são maravilhosos."
3.	2	orientações sobre fisioterapia, economia, medições	"Pra mim é as orientações do fisioterapeuta, as palestras, orientação pra gente sobre forma de viver, sobre economia, sobre chás, sobre como tomar as medicações..."
	9	alimentação saudável, evitar queda	"Como se alimentar saudável. Eu... pra mim isso aí foi muito importante. E orientação, no caso, como evitar queda, que o fisioterapeuta deu pra gente
	5	coordenação motora	"coordenação motora, eu acho que isso aí foi muito importante, além de todas as outras que já citaram..."
	7	sair de casa e conhecer novas pessoas	"Sair de casa, pro idoso é muito importante, conhecer pessoas..."
	1	sair de casa	"O velho, o idoso não pode ficar socado em casa..."
	8	as viagens	"aqui é uma ajuda que a gente tem pra poder viajar..."

	10	ler e escrever	"eu falei pra ela assim, ... a cabeça não ajuda, eu não aprendo nada", ela (Helena) falou que não pode falar queão aprende. Tem que ter fé que vai aprender... E eu aprendi, do meu jeito, ler e escrever"
4.	7	Atividade física	"Atividade física, né? Natação."
	10	Teatro	"Pra mim é o teatro."
	2	Hidroginástica	"A hidroginástica, mas já tá providenciando..."
5.	Não responderam		
7.	3	há debate e os problemas são trabalhados no grupo	"Mas a Helena trabalha na dificuldade assim de cada uma né, assim, que tem a dificuldade, ela procura um profissional pra poder fazer uma palestra..."
	4	há debate e os problemas são trabalhados no grupo	"eu mesmo tenho muito problema, eu tenho um filho dependente de droga, por isso a Helena já trouxe palestrante aqui pra falar sobre droga..."
	1	há debates e os problemas são trabalhados no grupo	"ela procura... é, agregar cada coisa que a gente necessita..."
	8	há conversas entre o grupo	"A gente aprende a cada dia, conversando com as meninas, elas ouvem muito a gente..."
	5	há debate e os problemas são trabalhados no grupo	"É. Já veio essa pessoa conversar com a gente sobre a droga também, tem filho em casa que mexe com droga, eu também tenho..."
	6	redes sociais são utilizadas	"eu uso, com pouca frequência mas uso..."
8.	10	redes sociais são utilizadas	"a gente teve uma palestra para aprender mexer, aí eu sozinha fui mexendo, mexendo, hoje consigo me virar...."
	3	redes sociais são utilizadas	"nós tivemos uma aula aqui, igual ela falou, hoje eu mexo..."
	2	redes sociais são utilizadas	"Eu não sabia mexer nem no Zap. Eu aprendi aqui... No Zap eu sei mexer..."
	7	não utiliza	"Eu não sei nada"
	4 e 5	redes sociais são utilizadas	"É que a gente montou um grupo, sabe, nosso aqui."
	1	não utiliza	"não fui muito com a cara disso..."
	8	redes sociais são utilizadas	"Eu aprendi mandar mensagem, eu sei acionar a família, se precisar me viro... ah e sei entrar no facebook..."
	11	felicidade e saúde	"Porque eu me considero com 14 anos e tenho 61 só... Aí eu continua a vida e quero envelhecer com saúde, ser feliz, assim vale a pena a continuidade..."
9.	6	viver o hoje	"ter esses momentos que nós temos aqui e não pensar no amanhã, viver o hoje."

	2	saúde e amigos	"agora com 65 anos eu tenho uma vida maravilhosa, por quê? Porque nós temos um lugar onde a gente encontra as pessoas, conversamos, saímos..."
	8	saúde e amigos	"Como diz o título do nosso grupo, Viver Bem..."
	12	o momento	"A vida pra gente no momento É um passeio, é sair pra divertir, é dançar, é ir na igreja..."
	4	a felicidade	"o sentido é o que faça a gente ser feliz, sabe? O sentido da gente é a felicidade..."
	5	se sentir bem	"Sentido da vida eu acho que é assim ó... passa batom, olha no espelho e falar, "como eu sou bonita", passar perto de pessoas e dar um bom dia... '
	13	estar com as pessoas	"eu me sinto muito feliz com pessoas, gosto quando elas sorri pra mim..."
	3	amar as pessoas	"pra ter sentido na vida é preciso amar mais, partilhar mais, doar-se mais, procurar fazer sempre o bem e viver sempre bem com todos..."
	14	ter liberdade	"hoje minha vida é melhor que no passado, eu sou livre e vou pra onde eu quiser, faço o que eu quero, com meu marido não tinha nada disso..."
	1	liberdade e ser feliz	"a felicidade é uma escolha, não é porque sou velha que tenho que ficar encostada, eu sou livre e vivo minha vida, mesmo com minhas dores ta tudo bem..."