

# **ENVELHECIMENTO: COMPLEXIDADES E DESAFIOS. COMO SERÁ A GESTÃO DE SERVIÇOS NECESSÁRIA?**

## **RESUMO**

O Brasil está deixando de ser um país de jovens para ser de *velhos (idosos)*. Isso quer dizer que as pessoas que nasceram no pós-guerra estarão, em 2025, na faixa etária entre 65 e 80 anos. Os números brasileiros sobre envelhecimento são alarmantes. Impactos em ordem crescente são esperados nas áreas social, econômica, cultural, política e da saúde. Toda a sociedade, sem exceção, será afetada pelo envelhecimento populacional, fenômeno de caráter multifacetado que deverá ser analisado e estudado por diferentes áreas do conhecimento. Estudos e pesquisas fundamentadas nas necessidades oriundas do envelhecimento da população brasileira são fundamentais para que o terceiro setor possa elaborar e planejar estratégias para a gestão de serviços voltados ao processo de envelhecimento, proporcionando efeito multiplicador, que permearão a sociedade e a administração pública. Diante da necessidade de profissionalização, transparência e auto-sustentabilidade, as organizações sem fins lucrativos precisam de profissionais qualificados nas atividades específicas do terceiro setor, para atuarem de maneira mais eficiente na gestão de serviços ao processo de envelhecimento. Não se trata de querer inventar novos termos, conceitos, novas instituições e novas teorias para a gestão de serviços. O que importa é que um novo paradigma seja construído para a nossa sociedade que surgirá com o envelhecimento da população, a longevidade e a diminuição do número de jovens.

***Palavras-Chaves: Envelhecimento. Terceiro-Setor. Gestão de Serviços.***

## 1. INTRODUÇÃO

A situação de hoje, e a que se projeta para o futuro, é a de um fenômeno relacionado, entre outros fatores, à queda no número de nascimentos e ao aumento da expectativa de vida. O Brasil, em ritmo crescente, tem-se destacado pela longevidade de sua população, deixando de ser, gradativamente, um país de jovens. Paralelamente, a exclusão do mercado dessa população ainda ativa constituirá um grave problema de contornos incalculáveis. No Brasil, a expectativa de vida é, hoje, de 68,6 anos, segundo o Censo de 2000, do IBGE, contra aproximadamente 74 anos previstos para 2025. Temos, portanto, um país que está deixando de ser de jovens para ser de *velhos (idosos)*. Isso quer dizer que as pessoas que nasceram no pós-guerra estarão, em 2025, na faixa etária entre 65 e 80 anos. Os números brasileiros sobre envelhecimento são alarmantes. Segundo os dados do relatório *Síntese de indicadores sociais* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001), em 25 anos a população de idosos poderá ser superior a 30 milhões de pessoas.

Zirmerman (2000) afirma que o envelhecimento demográfico (aumento do percentual de idosos em uma determinada população) traz várias conseqüências sociais; entre elas, a co-existência de três ou quatro gerações, com famílias convivendo com um ou mais velhos e à chamada feminização da velhice, ou seja, mais mulheres idosas que homens, e mais longevas. Além disso, há um maior número de pessoas vivendo em instituições hospitalares e asilares, há uma maior demanda por serviços médicos, há maiores gastos com medicamentos e maior ocupação de leitos hospitalares.

Impactos em ordem crescente são esperados nas áreas social, econômica, cultural, política e da saúde. Toda a sociedade, sem exceção, será afetada pelo envelhecimento populacional, fenômeno de caráter multifacetado que deverá ser analisado e estudado por diferentes áreas do conhecimento.

O que se coloca também, é a questão da desclassificação social, assim posta por Sawaia:

*Como a desclassificação social é uma experiência humilhante, ela desestabiliza as relações no seio da comunidade familiar que podem ser afetadas, pois é difícil para alguns admitir que não estejam à altura das pessoas que o cercam [...] a fragilidade pode levar a uma fase de dependência, já que a precariedade*

*profissional, particularmente quando é durável, acarreta uma diminuição de renda e uma degradação das condições de vida que pode em parte ser compensada pelos serviços sociais. (1999, p. 74-75)*

Mas a pergunta é: que serviços sociais são estes em um país tão desigual e com uma perversa distribuição/concentração de renda, sem mencionar o perfil pré-falimentar atual da própria assistência social?

Pensada a partir dos *velhos (idosos)*, e por mais que não queiramos admitir, nossa sociedade

*...com sua cultura de exclusão, deixa à parte esse outro que ninguém quer como espelho porque, talvez, anuncie a possibilidade do próprio futuro que cada um pode ser. (MONTEIRO, 2001, p. 31-32)*

Estamos vivendo um processo de ampliação de expectativa de vida da nossa população e teremos que cuidar do envelhecimento, não mais como se estivéssemos tratando de “*algo novo*” na vida de uma pessoa, isto é, com fases estanques, a criança, o jovem, o adulto e o *velho (idoso)*, mas dentro de uma visão ampla e sistêmica. Se não trabalharmos o todo, não conseguiremos solução para as partes, ou seja, para momentos diversos da vida.

Em cada fase de seu *ciclo de vida*, a pessoa possui novas necessidades em produtos e serviços. Isso significa dizer que aspectos como estilo de vida, hábitos de compra e consumo, desejos e expectativas são fatores que se alteram ao longo da vida de uma pessoa. Assim, e como em qualquer outra fase da vida, as necessidades e desejos do *idoso* devem ser atendidos. Essas necessidades são múltiplas e diversificadas, envolvendo várias dimensões da existência, como a política, a social, a econômica, a de saúde e a de educação.

Quanto à Gerontologia<sup>1</sup>, Zimerman classifica essa ciência em dois tipos: a básica e a social. A *básica* é a que estuda o processo de envelhecimento sob os aspectos biofisiológico, genético e imunológico; a *social*, foco central do presente projeto de pesquisa, estuda as relações recíprocas entre o indivíduo e a sociedade. Cabe portanto à gerontologia estudar as transformações que são inerentes ao

---

<sup>1</sup> Ciência que estuda o envelhecimento, em suas múltiplas dimensões e de modo interdisciplinar.

processo de envelhecimento, com aguçado senso de solução para questões de mudanças que envolvem a parte física, psicológica e social da pessoa, visando o bem-estar, a integração e a qualidade de vida do *velho (idoso)*. Faz uso de várias áreas do saber – a exemplo da administração, da economia, da assistência social, das ciências sociais (sociologia, política e antropologia), da psicologia, das ciências da saúde, da arquitetura, da engenharia e do direito, entre outras. É, portanto, um campo de conhecimento multidisciplinar.

Como visualizamos a importância do terceiro setor na questão do processo de envelhecimento? Um setor não motivado pelo lucro e cujos objetivos são eminentemente sociais.

Estudos e pesquisas fundamentadas nas necessidades oriundas do envelhecimento da população brasileira são fundamentais para que o terceiro setor possa elaborar e planejar estratégias para a gestão de serviços voltados ao processo de envelhecimento; serviços planejados, organizados e controlados para suporte às necessidades específicas oriundas do novo contexto social criado pela ampliação da vida dos membros da nossa sociedade, com conseqüências de efeito multiplicador que permearão a sociedade e a administração pública. São fundamentais para um paradigma não centrado somente na formação da criança e do adulto para o mercado de trabalho, mas também nos *idosos*. Só então se poderá experimentar a justiça social.

Diante da necessidade de profissionalização, transparência e auto-sustentabilidade, as organizações sem fins lucrativos precisam de profissionais qualificados nas atividades específicas do terceiro setor, para atuarem de maneira mais eficiente na administração de serviços ao processo de envelhecimento. Mas o que constatamos são serviços não planejados de forma estruturada, não baseados em pesquisas, estudos e teorias, o que dificulta o seu entendimento, sua complexidade e sua aplicabilidade. Daí a necessidade de preparar profissionais com visão em gestão voltada para as peculiaridades da questão; profissionais com habilidades e competências para:

- voluntariado;
- captação de diferentes recursos;
- elaboração de projetos;

- responsabilidade social;
- desenvolvimento local integrado e sustentado;
- conceitos e técnicas de administração de serviços, planejamento e administração estratégica com foco social.

Não se trata de querer inventar novos termos, conceitos, novas instituições e novas teorias para a gestão de serviços. O que importa é que um novo paradigma seja construído para a nossa sociedade que surgirá com o envelhecimento da população, a longevidade e a diminuição do número de jovens.

Quanto ao processo de envelhecimento, dois aspectos devem ser considerados:

1º. O que hoje já conhecemos e com ele convivemos, que são as alterações físicas, psicológicas e sociais da pessoa, de forma natural e gradativa;

2º. O que ainda não conhecemos em todo seu significado e implicações, mas que começam a ser contemplados por estudos e proposições que se referem à gestão de serviços para o processo de envelhecimento; serviços pautados pelo princípio maior da dignidade.

Cumprir começar a analisar a pessoa e sua relação com a sociedade não de forma estanque, isto é, exclusivamente por cada fase de seu ciclo de vida: nascimento, infância, juventude, maturidade e terceira-idade (idoso). Não que elas não devam ser consideradas; mas não podemos mais viver em uma sociedade totalmente estruturada para a maturidade.

A partir do momento em que considerarmos a pessoa em sua plenitude, como totalidade não fragmentada, poder-se-á planejar e gerenciar aspectos econômicos e sociais não de *idosos*, mas de sujeitos e cidadãos com direitos e deveres, através de investimentos, ações e serviços específicos que refletirão na qualidade de vida e, conseqüentemente, no aspecto psicológico da pessoa.

Sem dúvida alguma o novo contexto que se apresentará abrirá um novo campo em gestão de serviços, tanto no que se refere à pesquisa e ensino, quanto às enormes oportunidades em trabalho na área de gestão de serviços ligado ao terceiro setor e ao processo de envelhecimento.

O artigo pretende identificar aspectos de novos paradigmas da gestão de serviços no contexto da gerontologia social, via terceiro setor como opção a um

Estado que, sem ações eficazes, revela-se na atualidade ineficiente e sem política estratégica para a questão – presente e futura – do envelhecimento. Caso nada seja feito, a sociedade do futuro – com configurações diversas das de hoje – enfrentará desafios potencialmente desestabilizadores da ordem social e que poderão colocar em risco a existência de um expressivo número de idosos.

## 2. PROCURANDO DEFINIR UM PONTO DE PARTIDA

*O terceiro setor é heterogêneo e complexo. Parece não haver a possibilidade de definirmos um sistema único de gestão para o setor como um todo. Uma fundação ou um instituto da área de responsabilidade social de grandes corporações dificilmente poderia ou deveriam ser administrados da mesma forma que uma instituição social filantrópica de pequeno porte, dado que são instituições diferentes em sua composição, porte, organização, finalidade e forma de funcionamento. E nisso reside o desafio para todos aqueles que trabalham, militam, pesquisam ou doam seu tempo ao terceiro setor (SALVATORE, 2003, p. 33).*

Para que possamos definir que tipo de gestão de serviços abordaremos, ou o que poderemos vislumbrar para a prestação de serviços ao processo de envelhecimento, via terceiro setor, devemos separar a gestão de serviços da organização do terceiro setor, da prestação de serviços para o processo de envelhecimento (via terceiro setor), com foco na gerontologia. Sendo assim, dentro de um caráter multidisciplinar, sem, entretanto, desconsiderar que tal prestação de serviços dependerá da forma de gestão da organização, uma não existe sem a outra.

Não basta dizermos que o terceiro setor é heterogêneo e complexo, e que as ciências administrativas aplicadas às organizações que visam lucro não devem ou não se aplicam às organizações sem fins lucrativas, voltadas para o social. Qualquer afirmativa em tal contexto é simplificar o debate sobre o tema, e mais do que nada, não considerar anos de experiência e estudos da ciência da administração. Assim como não basta, também, partir da afirmação de que existem situações diferenciadoras em organizações de portes em relação às de pequeno, que não visam lucros. Constatamos também tal situação nas organizações que visam lucro.

Face urgência de tempo para a questão do processo de envelhecimento da nossa sociedade, não deveremos descaracterizar os modelos e ferramentas de gestão

da ciência administrativa, pelo simples fato de ela estar atrelada ao lucro, ao sistema capitalista, sem que outras formas, no devido tempo, possam ser desenvolvidas, de caráter específico ou de forma híbrida. O certo é que se observa, em algumas circunstâncias, um dilema limitador, simplificador, um paradigma sobre a aplicação da ciência administrativa no contexto das organizações do terceiro setor, no âmbito da sua gestão como organização e no âmbito da prestação de serviços adequados a seu público-alvo, em consonância com sua missão e seus objetivos organizacionais.

A grande vantagem e contribuição de analisarmos a possibilidade de usarmos as ferramentas de gestão baseada nas ciências administrativas, nas organizações do terceiro setor, são:

- a sua dimensão histórica;
- os estudos ligando a área acadêmica ao mundo empresarial, portanto, teoria e prática juntas;
- a consagração da influência do ambiente externo nas novas formas de gestão, assim sendo, no contexto do macroambiente (ambiente externo da organização) que define o posicionamento e as estratégias de cada organização, independente de seu porte.

Ansoff, em seu livro *Administração estratégica*, foi um autor que vislumbrou a real organização contemporânea, aquela a serviço do ambiente (OSA – organização a serviço do ambiente), “...cuja função primordial é o fornecimento de bens e/ou serviços à sociedade” (1983, p.19). O autor foi incisivo em abordar que é inadequada a distinção entre as organizações “privadas com fins de lucrativos” e as organizações “públicas sem fins de lucrativos”, para explicar a promoção das novas questões sociais. Ansoff ainda nos ensina que:

*A crescente complexidade das atribuições da sociedade e as transformações dos valores sociais levaram ao reconhecimento de que as formas organizacionais históricas deixaram de ser adequadas para atender às necessidades da sociedade [...] As OSAs constituem o que na física é denominada “organização conservadora”. Ao produzir bens e serviços, elas consomem recursos: estoques físicos, recursos financeiros, tempo de executivos. A não ser que os recursos sejam constantemente renovados, a OSA entra em colapso e cessa suas operações [...] Quando qualquer OSA se confronta com a perspectiva de*

*extinção, concentra toda sua energia na busca de uma estratégia de sobrevivência .(ANSOFF, 1983, p. 20-22)*

Com a presença cada vez maior da incerteza no ambiente e a turbulência no mesmo, observamos que:

*...a turbulência por que passam as organizações é tão acentuada e tão acelerada que o ambiente organizacional é descrito como randômico – ausência total de placidez e tranqüilidade – e nesse ambiente a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão do futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro desejado. (SIVEIRA; VIVACQUA, 1999, p. 31)*

Em tal contexto, surge o planejamento estratégico, como uma nova forma de administrar. Cobra propaga que

*É o direcionamento estratégico que permite que às organizações reajam rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorem melhor as oportunidades de mercado e desenvolvam novas técnicas de administração. (COBRA, 1986, p.16)*

Porém planejar é uma situação, administrar através de um planejamento estratégico é outra e, assim, observamos que o planejamento estratégico não responde mais às necessidades da organização. Mintzberg, Ahstrand e Lampel dizem que:

*...a Escola de Planejamento originou-se ao mesmo tempo que a Escola de Design; seu livro mais influente, Corporate Strategy, de H. Igor Ansoff foi publicado em 1965, o mesmo ano da publicação do livro do grupo de Harvard [...] Embora tenha crescido até alcançar um enorme impacto sobre a prática da administração [...] vários reverses prejudicaram-na enormemente. (MINTZBERG; AKLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.44)*

Em um processo de evolução, podemos verificar o surgimento da administração estratégica no sentido de envolver toda a organização para sua sobrevivência, considerando sua complexidade organizacional, seu ambiente dinâmico de mudanças rápidas. Wright, Kroll e Parnell, autores do livro *Administração estratégica*, ensinam que:

*...administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:*

*1 – analisar as oportunidades, ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;*

*2 – analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;*

*3 – estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;*

*4 – formular estratégias (no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;*

*5 – implementar as estratégias e,*

*6 – realizar as atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam cumpridos.*

*(WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.23-24)*

Face à contínua adequação das organizações ao ambiente externo, vamos observar que a responsabilidade social começa a ser prevista na administração estratégica. Certo e Peter incorporam capítulo sobre responsabilidade social na obra *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégica*, onde definem a mesma,

*...como o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhorem a sociedade além do exigido para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização [...] apresentar a responsabilidade social da corporação envolve a realização de atividades que podem ajudar a sociedade mesmo que não contribuam diretamente com o lucro da empresa. (CERTO; PETER, 1993, p. 279)*

Hammer e Champy autores da obra *Reengenharia – revolucionando a empresa*, dizem que:

*Quando alguém nos pede uma rápida definição da reengenharia (reengineering) de uma empresa, dizemos que significa ‘começar de novo’. Não significa reformular o que existe, ou fazer*

*mudanças tímidas que deixam as estruturas básicas intactas [...] significa, isso sim, abandonar os procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário. (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.21).*

Os autores nos levam a refletir que estamos sempre questionando, revendo e alterando os processos da organização em função da mutação do ambiente externo que impacta no interno. Rummler e Brache dizem que

*Não melhorar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização. Não gerenciar os processos de maneira efetiva é não gerenciar efetivamente os negócios. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 139)*

No que se refere a um sistema de medidas, no qual a eficácia de uma organização deve ter seu desempenho mensurável, aplicável em um contexto dinâmico, tanto ao planejamento como na administração estratégica, Kaplan e Norton desenvolveram o modelo *BSC – Balanced Scorecard*, sobre o qual Miranda expõe:

*O modelo materializado na forma de uma ferramenta de sistema de gestão, dinâmica e alinhada, integrada a outras tecnologias e ainda no contexto “unificado”, “holístico”, “o todo” da empresa traduz a visão estratégica. Esse sistema de gestão estratégica tem como propósito a mensuração de importantes atributos estratégicos, medir para controlar, medir visão, mensurar a estratégia que for relevante para a empresa. Kaplan & Norton consideraram ainda que essas medidas podem ser tantas quantas sejam necessárias, devido à flexibilidade e à potencialidade do BSC – Balance Scorecard em função da natureza do negócio da empresa, seus objetivos, sua atuação no mercado e seu desenvolvimento social. (MIRANDA, 2003, p.3)*

Recorremos novamente a Mintzberg, Aklstrand e Lampel (2000), que detalham as escolas que abordam a formulação de estratégias, nas quais poderemos verificar a amplitude de estudos:

- A Escola de *Design*: a formação de estratégia como um processo de concepção.

- A Escola de Planejamento: a formação de estratégia como um processo formal.
- A Escola de Posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico.
- A Escola Empreendedora: a formação de estratégia como um processo visionário.
- A Escola Cognitiva: a formação de estratégia como um processo visionário.
- A Escola de Aprendizado: a formação de estratégia como um processo emergente.
- A Escola de Poder: a formação de estratégia como um processo de negociação.
- A Escola Cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo.
- A Escola Ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo.
- A Escola de Configuração: a formação de estratégia como um processo de transformação.

Não podemos desconsiderar, no campo da estratégia, outras importantes contribuições como:

- Porter: *Como as forças competitivas moldam a estratégia*;
- Ghemawat: *Vantagem sustentável*;
- Prahalader e Hamel: *A competência essencial da corporação*, entre outros. (MONTGOMERY; PORTER – org., 1998)

Observamos que as ciências administrativas, efetivamente podem, se não total, de forma parcial ou híbrida, contribuir na gestão de serviços das organizações do terceiro setor, para entender e agir sobre as variáveis do ambiente externo que afetam as organizações, pela contribuição através de estudos acadêmicos

e aplicações práticas, assim como incorporando uma visão sistêmica e social, por tratar-se de contexto de uma OSA (Organização a Serviço do Ambiente).

### 3. GESTÃO DE SERVIÇOS

*Fica difícil pretender definir serviço pela homogeneização de atividades, sem recuperar conceitos sobre ciclos econômicos, as formas do capital e as mudanças ocorridas no interior do próprio sistema capitalista, como a passagem do capitalismo competitivo para o capitalismo monopolista. (KARSCH, 1998, p.25)*

No contexto atual e futuro das organizações com objetivo social, devemos obrigatoriamente considerar e abordar sobre serviços no contexto do serviço social, cujo profissional, o assistente social, deve adotar como missão para sua carreira o bem-estar coletivo e a integração do indivíduo na sociedade; assim, ao prestar serviço de atendimento ao indivíduo, estará prestando tal serviço para um grupo social, não desvinculando o indivíduo do grupo social (o indivíduo do coletivo).

O assistente social, designação de uma categoria profissional, deverá ser graduado em serviço social, uma vez que é importante aliar a teoria à prática, em tempos diferentes, sendo que no início da carreira profissional, observará o comportamento de pessoas, para depois, entrar em contato com elas. Na sua formação aprenderá a analisar e compreender os problemas sociais. Daí verificamos que os cursos oferecidos incluem, em sua grade curricular, disciplinas como gestão social, sociologia, psicologia social, teoria da comunicação, antropologia, entre outras. Tal formação, aliada à vida profissional na área, capacita ao planejamento estratégico de organizações cujos objetivos sejam voltados para a ação social. Cabe ressaltar a atuação profissional em várias frentes abertas, em especial quando se trata de uma sociedade desigual como é a nossa, no âmbito das carências sociais, com ressalva à importante atuação em comunidades. Temos, portanto, que o objetivo da função do assistente social é prestar serviços de atendimento social específico à população da comunidade, devendo ter algumas características pessoais, entre elas:

- ter interesse e compromisso com as questões sociais;
- ter pró-atividade e capacidade de trabalho em equipe multidisciplinar;

- ser organizado, sabendo gerenciar seu tempo com ênfase na flexibilidade das suas ações;
- saber lidar com situações de frustração e stress.

Molina e Romero (1999), professoras catedráticas da *Universidad de Costa Rica*, autoras do artigo *Contribuciones al debate sobre el objeto y la identidad em trabajo social*, abordam que:

*La consustancial inequidad que marcó el transcurrir de la humanidad y que hace crisis al agudizarse las contradicciones económicas y sociales – con el fortalecimiento del capitalismo como modelo hegemónico, coadyuvado por los logros en el campo de la industria en el siglo pasado y comienzos del siglo XX – demandó acciones paliativas de carácter filantrópico desde las iniciativas privadas, y luego, con el advenimiento de la función interventora del estado en el ámbito social, sustentado en el modelo keynesiano de anticiparse a la demanda, se constituye el escenario institucional para comience el desarrollo de una profesión que atiende las manifestaciones de las contradicciones estructurales de una sociedad capitalista. (MOLINA ; ROMERO, 1999, p. 1-2)*

Karsch, na sua obra *O serviço social na era dos serviços*, diz, no contexto do seu estudo:

*O serviço social – enquanto prática profissional instituída na sociedade brasileira – é discutido como ‘serviço’, ou seja, a forma organizacional em que se encontra nas instituições que configuram a sociedade urbano-industrial no Brasil. (KARSCH, 1998, p.11)*

A autora ensina que na medida em que há a alteração da nossa sociedade, há ou é possível constar modificações das necessidades sociais nas quais os modos para supri-las são transformadas. Em tal contexto, explica-se o terceiro setor, no qual também, podemos observar:

*A terceirização da sociedade é, portanto, um grande espaço para análises, e no Brasil – onde traços econômicos e sociais marcam profundamente sua identidade de país subdesenvolvido, como a polarização interna de distribuição de renda, o processo cumulativo da diminuição de produto por habitante e a minguada capacidade de investimento per capita por ano – não há como buscar a compreensão de alguns enigmas, se não for enfrentada a*

*questão de serviços [...] interessa aqui estudar o serviço social [...] com o objetivo de abrir uma perspectiva de compreendê-lo na sua articulação com o todo social, o que equivale a vê-lo como serviço cuja função é atender às expectativas e necessidades da sociedade. (KARSCH, 1998, p. 13-14)*

Quanto à qualidade de serviços prestados pelo assistente social que também identificaremos como trabalhador social, vamos verificar no documento aprovado pela *Assembléia Geral da Federação Internacional dos Trabalhadores Sociais*, celebrada em *Colombo, Sri Lanka*, 1998:

*Una conciencia ética es parte necesaria de la práctica profesional de todo trabajador social. Su capacidad de actuar según unos principios éticos es un aspecto fundamental de la calidad del servicio que ofrece. (FITS, 1994, p.1)*

Quanto à definição de serviços, vamos recorrer a Téboul, professor de gerência do *INSEAD – Instituto Europeu de Administração de Empresas*, autor da obra *A era dos serviços – uma abordagem de gerenciamento*,

*Quando nos debruçamos sobre o setor de serviços, é surpreendente constatar que, apesar de sua importância, este é sem dúvida um dos setores mais maldefinidos. Maldefinido, a princípio, se contarmos o número relativamente pequeno de estudos que lhe são dedicados. Maldefinido e, sobretudo indefinido em seus limites. O campo de serviços é, efetivamente, um dos mais delicados a serem explorados, pois suas próprias fronteiras são um problema. O que devemos entender exatamente quando se fala de serviços? (TÉBOUL, 2002, p.7)*

A importância do exposto por Téboul (2002), no contexto do estudo, reside no fato de que muitos autores consideram que serviços são a simultaneidade do consumo e da produção, o que desclassifica, por tal abordagem, os serviços sociais, por adotar o modelo trissetorial: a agricultura (setor primário) e as atividades de mineração; as indústrias (setor secundário) e serviços. Assim, tal modelo perde interesse na análise que estamos fazendo sobre serviços para o terceiro setor e terceira idade. Porém, de forma mais ampliada e condizente com o contexto do estudo, o mesmo autor identifica a classificação *Browning – Singlemann*, que distingue seis setores econômicos diferentes:

- 1 – As indústrias extratoras.
- 2 – As indústrias de transformação.
- 3 - A distribuição.
- 4 – Os serviços destinados ao produtor intermediário.
- 5 – Os serviços sociais.
- 6 – Os serviços a pessoas físicas. (TÉBOUL, 2002, p.13)

Nos serviços em negócios (atividades com fins de lucro), iremos constatar que não é possível medir os serviços com instrumentos tradicionais usados no processo de fabricação, o que é um dado importante para a administração de organizações do terceiro setor:

*...não é possível usar instrumentos de medição de manufatura tradicional em serviços. Aplicar um conceito de produtividade dirigido para a manufatura tradicional não oferece informações úteis para a gerência. Isso decorre basicamente do fato de não se poder aplicar o pressuposto da qualidade constante do conceito da manufatura tradicional em contextos de serviço. (GRÖNROOS, 2003, p.283)*

Gianesi e Corrêa complementam a abordagem de Gröroos no sentido da diferenciação da gestão de serviços em relação à produção de bens:

*Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mas, mais importante de reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem como que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. Estas especificidades deverão estar sempre presentes na mente do gerente de operações de serviços, influenciando mesmo suas decisões no dia-a-dia. (GIANESI; CORRÊA, 1994, p.30)*

Dowbor (1999) explica que não é mais possível termos uma sociedade como um sistema de interesses em torno das atividades econômicas; para ele, enfrentamos problemas de grande magnitude, pois o sistema capitalista não nos dá todas as respostas. Segundo ele:

*O capitalismo como sistema é realmente um bom organizador microeconômico da produção, mas é um péssimo distribuidor [...] A sociedade se tornou mais complexa. As atividades produtivas, sem dúvida, continuam essenciais, mas não contêm em si as mesmas condições do seu sucesso [...] passamos de uma visão filantrópica [...] para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas. (DOWBOR, 1999, p. 31-35)*

Para efeito do estudo, a gestão de serviços será sinônimo de administração de serviços, e “...compreende as tarefas de planejar, decidir e implementar as ações conseqüentes com uso dos meios necessários para alcançar seus objetivos.” (VALERIANO, 2002, p. 7) Portanto, no contexto de gestão de serviços com ênfase social, estaremos recorrendo novamente a Dowbor que expõe que:

*...os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração. (DOWBOR, 1999, p.36-37)*

#### **4. CONCLUSÃO**

O artigo, não teve a pretensão de esgotar as alternativas sobre a gestão de serviços para o processo de envelhecimento via terceiro setor, mesmo porque ficou comprovada a necessidade de novas e amplas pesquisas, e análises de vários outros fatores, limitado à possibilidade de uso do chamado terceiro setor como agente de práticas na gestão de serviços no processo de envelhecimento numa visão interdisciplinar.

Trata-se, isto sim, de lançarmos um novo olhar, um novo paradigma não-assistencialista, mas concreto e viável no que se refere ao uso das organizações do terceiro setor como forma complementar ao Estado, na gestão de serviços para os complexos problemas do processo de envelhecimento, com foco na gerontologia social, de forma consistente para uma sociedade que se encaminha para ser uma sociedade de velhos. Portanto, uma tentativa de abrimos espaço para discussão de soluções práticas e viáveis, evitando-se perder tempo em defesa de determinada posição de dada área do conhecimento em detrimento de outra, de corporativismos

desnecessários, que nos impendem de usar os conhecimentos já adquiridos, pelo simples fato de que tais conhecimentos foram originalmente idealizados para uso ou suporte de determinadas situações e contextos, que não as do processo de envelhecimento e do terceiro setor.

Terceiro setor, gerontologia social e a futura sociedade de idosos (velhos) são fatos novos, assustadores para serem pensados, sem dúvida alguma, mas que em contrapartida revelam um desafio sem precedente, que impactam nas diversas áreas de conhecimento, em uma nova visão de mundo, em uma nova sociedade com paradigmas e novos olhares, que deverá aplicar modelos atuais de gestão de serviços, errando, aprendendo e formatando modelos híbridos, sem dúvida, mas que, em um futuro próximo, impliquem em novas disciplinas das diversas áreas de conhecimento e, porque não, de novas profissões. Portanto, nos parece ingênuo querer partir de novos modelos teóricos, sem aplicação prática, quando o tempo se esgota para a solução e gestão dos problemas oriundos de uma futura sociedade de velhos.

Este artigo, resultado de análises realizadas e pesquisas sobre o terceiro setor e gestão de serviços para o complexo processo de envelhecimento da nossa sociedade, centrado na área de conhecimento da gerontologia social, foi delimitado pela área geográfica compreendida pela cidade de São Paulo, tendo seu início no 1º semestre do ano de 2003, com término no 2º semestre de 2004. Durante o período da pesquisa alguns pontos ficaram fortemente evidenciados, necessitando-se de futuras investigações, pois contradições e práticas adotadas ainda permeiam o tema:

- Gestão de serviços – um campo ainda em definição.

Mesmo que seja como um ponto de partida e/ou como forma híbrida, não devemos desconsiderar a contribuição das ferramentas de gestão baseada nas ciências administrativas, por sua dimensão histórica, de quase um século, se considerarmos, como marco, a *Escola da Administração Científica*, a partir dos trabalhos de Taylor (1856 – 1915). Vamos verificar que, teoria e prática permeiam sua história, uma vez que a área acadêmica no campo da administração é bastante fértil e em sinergia com as organizações com fins de lucro, em especial nos países de primeiro mundo. E também, revela-se em tal contexto, o foco nas influências ambientais na estruturação, reestruturação, gestão e operação das organizações.

Tais ferramentas de gestão, em última análise são as que permitirão que os serviços sejam aplicados aos objetivos sociais e aos projetos (sociais) das organizações do terceiro setor. E, em tal situação, podemos afirmar que estamos falando de um conceito de gestão de serviços ainda em construção que deve considerar, obrigatoriamente, o suporte da área de conhecimento do serviço social, de forma a suprir e enriquecer que a definição de prestação de serviço para atendimento do objetivo social seja atendida e praticada através de empreendedores sociais, aqui definidas como aquelas pessoas que se dedicam às causas sociais, capacitadas para tal, onde idealismo e preparo para a ação tornam-se forma única, com direcionamento de ações nas comunidades, cujo impacto social seja mensurável.

Deve ser ressaltado, também, que se observou, ao longo do estudo para o artigo, que a formação específica para atuação no segmento ainda está no campo da intenção e não no campo real, efetivo. E que o trabalho nas organizações do terceiro setor exige cuidados e atenção de seus gestores pelas complexas implicações legais, além do que, o chamado trabalho voluntário, em determinadas dimensões e complexidades de projeto sociais e tempo de implementação, é preciso tomar cuidado com o uso desse trabalho, por caracterizar-se como “*informal*” e sem comprometimento ao longo do tempo, detectado como rotativo em demasia e incompatível com ações de longo prazo. A observação de tal dimensão já atinge o terceiro setor e se fará necessário ter-se gestores, técnicos e colaboradores altamente competentes, para garantir a sustentabilidade institucional do setor, que não sejam voluntários, mas empreendedores sociais, comprometidos com os objetivos sociais das organizações, dos projetos e das comunidades onde atuam de forma contínua. Assim sendo, deve existir um novo paradigma de trabalho voluntário na dimensão desejada, para uma eficaz gestão de serviços para o processo de envelhecimento via terceiro setor.

## BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- ARANTES, Miguel Normanha Filho. Dissertação de mestrado: *Gestão de serviços no processo de envelhecimento, por organizações do terceiro setor: possibilidade atual ou futura?* São Paulo:PUC, 2005.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. *Excelência em serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BELTRÃO, Kaizô Iwakami; CAMARANO, Ana Amélia; KANSO, Solange. Texto para discussão No.: 1034. *Dinâmica populacional brasileira na virada do século XX*. Rio de Janeiro: IPEA, 2004.
- CAMARANO, Ana Amélia. Texto para discussão No.: 858: *Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica*. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.
- CAMARGO, Mariângela Franco de et al. *Gestão do terceiro setor no Brasil*. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- COBRA, Marcos. *Planejamento estratégico de marketing*. São Paulo: Atlas, 1986.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor*. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: SENAC, 2000.
- DOWBOR, Ladislau. *A gestão social em busca de paradigmas*. In: RAICHELIS, RAQUEL; RICO, Elizabeth de Mello. *Gestão social – uma questão em debate*. São Paulo, EDUC, 1999.
- DRUCKER, Peter. *A administração na próxima sociedade*. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: NOBEL, 2003.
- FITS. *La ética del trabajo social – principios y criterios*. <http://www.ifsw.org/publications/4.4.pubs.htm/> (2004).
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.

- GRÖNROOS, Christian. *Marketing – gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia – revolucionando a empresa*. 12<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: MAKRON Books, 2004.
- IBGE. *Síntese de indicadores sociais*. Rio de Janeiro: 2001.
- \_\_\_\_\_. [http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/assistente\\_social/hoke.htm/](http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/assistente_social/hoke.htm/) (2004) .
- IOSCHPE, Evenly Berg (Org.). *3o. Setor – desenvolvimento social sustentado*. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- KARSCH, Ursula M. Simon. *O serviço social na era dos serviços*. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- MINTEZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Marise de Barros; ALBUQUERQUE, Antonio Roberto P. L.. Artigo: *Uma abordagem para a visão estratégica empresarial – O BSC – Balanced Scorecard – traduza a visão estratégica da empresa?* São Paulo: 2003.
- MOLINA, María Lorena M.; ROMERO, María Cristinas, Artigo: *Contribuciones al debate sobre el objeto y la identidad en trabajo social*. Costa Rica: Revista de Servicio Social. Vol.1, No.: 3 (junio 1999 – Diciembre 1999).  
<http://www2.udec.c/nssrevi/artivulos/contribucionestes.htm> (2004).
- MONTEIRO, Pedro Paulo. *Envelhecer*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael, (Org.). *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Miguel Darcy de. *ONGs, sociedade civil e terceiro setor em seu relacionamento com o Estado no Brasil*.  
[http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/ongs/idac\\_ongs\\_2.html](http://www.rits.org.br/idac.rits.org.br/ongs/idac_ongs_2.html) .

- PEREIRA, Jucimeire Lúgia. *Relações de trabalho no terceiro setor*. 2004. Integração – revista eletrônica do terceiro setor – FGV-SP, 2004. <http://integracao.fgvsp.br/editoria.htm> .
- POCHMANN, Marcio; AMORIN, Ricardo (Orgs.). *Atlas da exclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003.
- ROCHA, Silvio Luis Ferreira da. *Terceiro setor – temas de direito administrativo*. São Paulo: Malheiros, 2003.
- RUMMER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas – ferramentas para melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- SALGADO, Marcelo Antonio. *Velhice, uma nova questão social*. São Paulo: SESC, 1980.
- SAWAIA, Bader (org.). *As artimanhas da exclusão – análise psicossocial e ética da desigualdade social*. 3<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SILVEIRA, Aldery Júnior; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SKINNER, B. F.; STERN, Gary J. *Terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- TÉBOUL, James. *A era dos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- VALERIANO, Dalton L. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- VOTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro setor – planejamento e gestão*. São Paulo: Senac, 2003.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZIMERMAN, Guite L. *Velhice – aspectos biopsicossociais*. Porto Alegre: Artemed, 2000.