

# ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS NO PROCESSO DE ENVELHECIMENTO: UMA OPÇÃO VIÁVEL PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Miguel Arantes Normanha Filho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Coordenador Acadêmico, Professor Universitário e Consultor Empresarial. Mestre em Administração em Serviços pela UNIBERO – São Paulo – SP. Mestrando em Gerontologia pela PUC – SP. Pós-Graduado – Especialização “Lato Sensu” em Administração de Marketing, pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – CEAP – São Paulo-SP. Pós-Graduado – “Lato Sensu”: Formação de Professores para o Ensino Superior – UNINOVE – São Paulo – SP. Bacharel em Administração de Empresas – São Paulo – SP.

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

## RESUMO

A cultura jovem de hoje, predominante, não será a da próxima sociedade. Em 2025 no Brasil, a expectativa de vida será de 74 anos. Teremos impactos de ordem crescente em áreas como a social, econômica, cultural, política e da saúde. Toda a sociedade sem exceção será afetada, seremos uma sociedade de *velhos*.

O *terceiro setor* revela-se de importância estratégica para a *administração de serviços no processo de envelhecimento*, devido à flexibilidade de ações locais, nas comunidades, possuindo também características de informacional, global e em rede.

Fatores que ainda não conhecemos totalmente ligados à *gerontologia* e à nova sociedade que se apresenta devem ser base de estudos e proposições de novos paradigmas em *administração de serviços* para o *processo de envelhecimento*. Serviços com foco social e impacto econômico.

Palavras-Chave: Velhos. Terceiro-setor. Gerontologia. Administração de serviços.

Recebido em: novembro de 2007

Aceito em: março de 2008

## ABSTRACT

*The predominant youth culture of today would not be from the future society. In the year 2025 life expectation in Brazil will be 74 years. We have growing impact in the order of areas like social, economic, cultural, politics and health. Ever society will be affected without exceptions. Will would be an aging society.*

*The third sector shouse a strategic importance of the administration of services in the processes of growing old. Due to the flexibility of local actions in the communities having also informational characteristics, global and net.*

*Factors that are yet to be known totally connected to gerontology and the new society that is presented should be the base of studies and proposals of news paradigm in administration of services towards the processes of aging. Services with focus on social and economic impact.*

*Key words: Old. The third sector. Gerontology. Administration of services.*

## INTRODUÇÃO

*...do respeito ao velho como alguém que tem direitos e deveres como qualquer ser humano. Os velhos são a nossa história, e nada existe sem uma história anterior (ZIRMERMAN, 2000).*

Este estudo pretende discutir aspectos de novos paradigmas da *administração de serviços* no contexto da *gerontologia*, via *terceiro-setor*, como opção a um Estado ausente de ações eficazes, que se revela atualmente ineficiente e sem política estratégica para a questão, assim como para o futuro: a nova sociedade com configurações diferentes das atuais, caso nada seja feito no sentido do equacionamento da questão.

Na entrevista feita por Mark Willians, editor da revista *Red Herring*, com o professor e consultor Peter F. Drucker, a seguinte pergunta foi formulada: “*Você tem falado a respeito de mudanças demográficas, com mais idosos nas nações desenvolvidas e mais jovens – nos próximos quarenta anos – nas nações em desenvolvimento. Você se preocupa a respeito de como será para os jovens um mundo dominado pelos idosos?*”

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

FILHO, Miguel  
Arantes.  
Administração  
de serviços no  
processo de  
envelhecimento:  
uma opção viável  
para organizações  
do terceiro setor.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 28, n. 1, p.  
5-19, 2007.

Drucker respondeu, “*Nos países desenvolvidos, com exceção dos Estados Unidos, o número de jovens está caindo de forma acentuada. Nos Estados Unidos, ele começará a diminuir dentro de quinze ou dezoito anos. Desde 1700, pressupomos tacitamente que a população cresce e que a base cresce mais que o topo. Portanto, isso não tem precedente. Não temos idéia do que significa [...] Mas pode-se prever que a cultura jovem de hoje não irá durar para sempre. Sabe-se que há muito que a cultura predominante é feita pelo grupo de crescimento mais rápido. E não será de jovens*” (DRUCKER, 2003, p. 37-38).

Para Drucker, a situação de hoje, e a que se projeta para o futuro, é de um fenômeno relacionado entre outros fatores, com a queda no número de nascimento e aumento na expectativa de vida, que segundo dados da OMS (Organização Mundial de Saúde), a expectativa de vida da população mundial em 2025 será de 80 anos.

Apesar de Drucker focar muito de suas análises em países desenvolvidos, no Brasil hoje a expectativa de vida é de 67 anos, contra 74 anos previstos para 2025. Temos portanto um país que está deixando de ser de jovens para ser de *velhos*, o que significa dizer que as pessoas que nasceram no pós-guerra, em 2025 estarão na faixa de 65 aos 80 anos, e ainda segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde) para países desenvolvidos são considerados pessoas idosas as que possuem mais de 65 anos, e no caso de países em desenvolvimento como o Brasil, a idade é de 60 anos.

Guite I. Zirmerman, em seu livro, *Velhice – Aspectos Biopsi-cossociais*, aborda que o envelhecimento demográfico (aumento do percentual de idosos em uma determinada população) traz várias conseqüências sociais, entre elas, convivência de três ou quatro gerações possuindo um ou mais *velhos* convivendo com cada família e, a existência de mais mulheres devido à sua maior longevidade. Além de maior número de pessoas vivendo em instituições hospitalares e asilares, uma demanda maior por serviços médicos, maiores gastos com medicamentos, e maior ocupação de leitos hospitalares. (ZIRMERMAN, 2000). Impactos em ordem crescente, são esperados em áreas como a social, econômica, cultural, política e da saúde. Toda a sociedade, sem exceção, será afetada por tal fenômeno, que deverá ser analisado e estudado por diferentes áreas do conhecimento, face seu aspecto multidisciplinar. Entretanto, outros fatores também devem ser considerados em tal contexto, a despeito de estarem inseridos nas áreas já citadas devido ao impacto resultante, com risco de elaborarmos uma análise incompleta e inconsistente. São eles:

A crise global. Aspectos negativos e excludentes da globalização econômica.

Não é um assunto novo, nem está sendo abordado somente em pleno século XXI, é antigo e conhecido. Já em 1985, o *Relatório do Comitê da Internacional Socialista Sobre Política Econômica*, com o título “*Desafio Global da Crise à Cooperação: Rompendo com o impasse Norte-Sul*” (original em inglês: *Global Challenge From Crisis to Co-Operation: Breaking the North-South Stalemate*) informava sobre a crise múltipla,

*A crise atual nem é simples, nem é uma repetição da crise de 1930. É uma crise de idéias, de interesses e de instituições. Ela é muito complexa, abrangendo muitas questões que, no período de expansão do pós-guerra foram relegadas a um segundo plano na arena internacional. No Norte, ela reflete a fim do longo ciclo de recuperação econômica do pós-guerra, e corte nos programas de gastos públicos para sustentação da demanda e nos serviços de bem-estar, o que alguns passaram a aceitar como uma questão definitiva. No Sul, a crise está ligada à formação privada do capital, à crescente dívida financeira e a uma nova dependência com relação ao capital e ao comércio transnacional que tem colocado em questão não só o crescimento como também o próprio desenvolvimento (RELATÓRIO DA INTERNACIONAL SOCIALISTA SOBRE POLÍTICA ECONÔMICA, 1987, p. 19).*

## A flexibilização do trabalho

A redução dos postos de trabalho, graças aos avanços tecnológicos e da informação. Terceirização, trabalho fixo, regime parcial de tempo, temporários e o trabalhador do conhecimento, são as novas alternativas que estão flexibilizando o trabalho, e o paradigma sobre ele, como conhecíamos em tempos passados.

Drucker elucida que “*Evidentemente alguma coisa está acontecendo nas relações com os funcionários e no seu gerenciamento que não se encaixa com o que os livros de administração ainda dizem, nem com o que ensinamos nas escolas de administração. E certamente não se encaixa com a maneira pelo qual os departamentos de recursos humanos da maior parte das organizações – empresas, governos e instituições sem fins lucrativos – foram concebidos e pretendem funcionar*” (DRUCKER, 2003, p. 89) .

Outro fator importante a ser considerado é a diminuição geral do tempo de serviço já a partir dos 50 anos, aproximadamente, de idade do trabalhador. Castells, diz que “... o desafio real da nova relação entre trabalho e tecnologia não diz respeito ao desemprego

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

FILHO, Miguel  
Arantes.  
Administração  
de serviços no  
processo de  
envelhecimento:  
uma opção viável  
para organizações  
do terceiro setor.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 28, n. 1, p.  
5-19, 2007.

*em massa [...] mas à diminuição geral do tempo de serviço para uma proporção substancial da população”* (CASTELLS, 2002, p. 538).

A flexibilização do trabalho, redução dos postos de serviços, aliada à diminuição do tempo de serviço, mas com o aumento da expectativa de vida da população são ingredientes de uma formulação social e econômica potencialmente perigosa para a sociedade do futuro, caso não sejam encontradas soluções com um novo olhar para o problema e para a solução dele.

A globalização econômica, se de um lado, graças aos avanços das ciências e das tecnologias trouxe aumento na expectativa de vida de parte da população do globo terrestre, de outro lado fragilizou o poder e a capacidade da administração do Estado-Nação, privilegiou países em desenvolvimento em detrimento aos em desenvolvimentos (sub-desenvolvidos), privilegiou o capital e não o trabalho, gerou excluídos, não mais e somente aqueles identificados como abaixo da linha de pobreza, mas excluídos do mercado de trabalho formal, excluídos da tecnologia e do conhecimento, excluídos do amparo social de governos com graves crises financeiras, mas mais do que nada de governos sem definição do seu novo papel em uma sociedade em rápido e incerto processo de transformação.

O fato concreto é que 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, como fases estanques, a criança, o jovem, o adulto e o *velho*. Mas dentro de uma visão ampla, sistêmica, de *ciclo de vida: nascimento, infância, juventude, maturidade e terceira idade, ou velho* conforme Guite I. Zimmerman adota como termo em seu livro já citado. Se não trabalharmos o todo, não conseguiremos solução para as partes, as *fases do ciclo de vida*. Assim dois pontos são fundamentais para a *proposição de solução de serviços para o velho*, objetivo do presente trabalho:

1º. *Terceiro Setor* como organização para viabilização de ações de cunho social, desvinculadas do Estado, mas comprometidas com a comunidade e poder local, e com o *velho* em uma visão sistêmica de *ciclo de vida*.

2º. Criação de novos paradigmas para o campo do saber da *administração de serviços* no gerenciamento das atividades necessárias do processo de envelhecimento.

Não se pretende com o presente estudo, nem existe pretensão para tal, esgotar-se as alternativas sobre o assunto, porque se faz necessária ampla pesquisa e análise de vários fatores. Portanto, o trabalho limita-se de forma inicial à possibilidade de uso do chamado *terceiro*

setor como agente de práticas na *administração de serviços no processo de envelhecimento*, uma porque as escolas de administração focam mais os serviços em atividades de negócios, e não os serviços sem fins lucrativos, com conotação para o social que, entretanto, reflete no econômico de dada sociedade. E de outras áreas do saber integradas à *gerontologia*, em especial à assistência social, que ainda não possui todas as respostas para a complexidade das necessidades, presentes e futuras.

Drucker diz que somente dois setores não são suficientes, necessitamos de três. O setor que não é governo, nem empresa com fim lucrativo, mas aquele que é chamado de *terceiro setor*, ou ligado à sociedade civil, “*Mas aprendemos que o governo, como qualquer outra ferramenta, é bom para algumas coisas, mas ruim para outras [...] Tudo que um estado faz, ele tem de fazer em nível nacional. Ele não pode experimentar, nem se adaptar às condições regionais de uma sociedade[...]É claro que o mercado, com sua motivação única de lucro, simplesmente não tem interesse nem capacidade para lidar com os problemas sociais*” (DRUCKER, 2002, p.115-116). Assim, visualizamos com clareza a importância do *terceiro setor* na questão do *processo de envelhecimento*, ausência de foco para o lucro, flexibilidade de ações locais nas comunidades com o objetivo social.

É de Castells a análise que determinadas declarações óbvias, no seu sentido literal, empiricamente incorreta e analiticamente enganosa, como “*Havendo uma economia global, também deve existir um mercado de trabalho e uma força de trabalho global*”, induzem ao erro qualquer avaliação em um sentido amplo sobre determinada questão, como economia e trabalho. O autor aborda que embora o capital flua livremente nos circuitos eletrônicos das redes financeiras globais, o trabalho é delimitado por aspectos como instituições, culturas, fronteiras e xenofobia (CASTELLS, 2002, p.297) . Em matéria publicada no jornal *A Folha de São Paulo* de 18/01/2004, foi veiculado que “*A modernização tecnológica no Brasil a partir da abertura econômica, em 1990, resultou na eliminação de 10,7 milhões de empregos[...] A criação de 3,24 milhões de empregos em 11 anos não é nada, se considerarmos que 1,5 milhão a 1,8 milhão de pessoas entram no mercado de trabalho por ano no Brasil*”, segundo dados do economista que forneceu as informações para a elaboração da matéria, David Kuprfer da UFRJ.

Drucker (2003) analisando *A Próxima Sociedade*, diz que estamos começando a prestar a atenção no rápido crescimento da população de idosos e o rápido encolhimento da mais jovem, assim, desde que a saúde permita, pessoas com mais de setenta anos continuarão trabalhando. E já sabemos que a partir dos cinquenta anos, não con-

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

FILHO, Miguel  
Arantes.  
Administração  
de serviços no  
processo de  
envelhecimento:  
uma opção viável  
para organizações  
do terceiro setor.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 28, n. 1, p.  
5-19, 2007.

tinuarão trabalhando na forma tradicional em tempo integral, mas de outras formas em tempo parcial, como consultores e em projetos especiais. “*O encolhimento da população mais jovem, irá causar uma perturbação ainda maior, porque nada parecido aconteceu desde os últimos dias do império Romano*” (DRUCKER, 2003, p.169-170).

Como é que iremos administrar os serviços necessários para uma nova *sociedade de velhos*, se nosso foco sempre foi a criança e o adulto?

Como é que em uma *sociedade de velhos*, iremos conceituar, planejar, organizar, implementar, coordenar e controlar serviços que considerem o novo contexto (*A Próxima Sociedade*) e a adaptação da pessoa às várias alterações que ocorrem devido à idade, não somente no aspecto físico e psicológico, mas também no social?

## GERONTOLOGIA

Em cada fase de seu *ciclo de vida*, a pessoa possui novas necessidades em produtos e serviços, o que significa dizer que, aspectos de estilo de vida, hábitos de compra e consumo, desejos e expectativas são fatores que se alteram ao longo da vida de uma pessoa, que de forma detalhada observamos fase a fase, a partir do nascimento: *infância, juventude, maturidade e terceira-idade (velho)*. Assim, tais necessidades e desejos no *velho* devem ser atendidos, como em qualquer outra fase do *ciclo de vida*. Alia-se que o fator de mudança demográfica ocasionado pelo *envelhecimento* da população repercute em questão política, social, econômica, saúde e de educação, em resumo, a sociedade como um todo é afetada, não é um fato isolado.

A *gerontologia* é a ciência que estuda o envelhecimento (*estudar = logos; envelhecimento = geros*) e surge exatamente como ciência por conta do *envelhecimento* mundial.

Zimerman, em sua obra, *Velhice – Aspectos Biopsicossociais*, classifica a *gerontologia* em dois tipos: a básica e a social. Sendo a básica a que estuda o *processo de envelhecimento* sob o aspecto biofisiológico, genético, imunológico, e em nível celular e subcelular. A social, foco maior do presente artigo, estuda as relações recíprocas entre o indivíduo e a sociedade. Cabe, portanto, à *gerontologia* estudar as transformações que são inerentes ao processo de envelhecimento, com aguçado senso de solução para questões de mudança que envolve a parte física, psicológica e social da pessoa, visando o bem-estar, integração, felicidade e qualidade de vida do *velho*. Faz uso de várias áreas do saber, como administração; economia; assistência social; sociologia; psicologia; saúde: médica, fisioterápica, te-

rapia ocupacional, enfermagem; arquitetura e engenharia; advocacia entre outras. É, portanto, um trabalho multidisciplinar.

## TERCEIRO SETOR

Em um importante artigo sobre o *terceiro setor*, Foguel diz que a sociedade civil organizada (também denominada Terceiro Setor ou setor sem fins lucrativos) tem se destacado como ponto de equilíbrio entre o Público e o Privado.

A denominação *terceiro setor*, oriunda do vocabulário sociológico corrente norte-americana (“third sector”), está relacionada com os agentes e os fins de cada setor. O quadro 1 demonstra essa relação.

QUADRO 1 – Denominação dos setores segundo seus agentes e fins.

Agentes	Fins	Setor
Privados Públicos Privados	Privados Públicos Públicos	Mercado Estado Terceiro Setor

Fonte: FERNANDES, Rubem César. Privado, porém Público: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro, Ed. Relume-Dumara, 1994.

Os dois primeiros setores, o Público (Estado) e o Privado (Mercado), recebem as seguintes definições:

- Primeiro Setor: conjunto das organizações e propriedades urbanas e rurais pertencentes ao Estado;
- Segundo Setor: conjunto das empresas particulares e propriedades urbanas e rurais pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas, com objetivos econômicos e fora do controle do Estado.

Quanto ao *terceiro setor*, é aquele formado por organizações orientadas por valores e com as seguintes características:

- Possuem basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro;
- São independentes do Estado administrativamente;
- Reinveste todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização. (FOGUEL, 2002)

*Terceiro setor*, através de estudos e pesquisas fundamentadas nas necessidades oriundas do envelhecimento da população, brasileira,

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.



FILHO, Miguel  
Arantes.  
Administração  
de serviços no  
processo de  
envelhecimento:  
uma opção viável  
para organizações  
do terceiro setor.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 28, n. 1, p.  
5-19, 2007.

pode elaborar planejamento estratégico para a administração de serviços aos *velhos*, entendido e definido como criação de 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, para um novo paradigma, do centrado somente na formação da criança e do adulto para o mercado de trabalho, mas também para o estágio de vida como *velho*, assim pode-se afirmar que existirá justiça social.

Diante da necessidade de profissionalização, transparência e auto-sustentabilidade, as organizações sem fins lucrativos precisam de profissionais qualificados nas atividades do *terceiro setor* para atuarem de maneira mais eficiente na administração de serviços aos *velhos*, hoje não definidos de forma estruturada, sem pesquisas e estudos, sem teorias, o que dificulta o seu entendimento, complexidade e aplicabilidade de forma eficaz. Como resultante uma forma de preparar profissionais com visão em administração voltada para as peculiaridades da questão serão preparados, tendo de forma complementar, 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.

É importante verificarmos que o *terceiro setor*, que não é um setor que substitui o Estado, e nem a responsabilidade social das empresas que visam lucros e praticam administração/gestão estratégica, deve ter objetivos próprios, porém, nada impede que possa fazer redes de articulação com tais setores (público e privado) para questões referentes aos *serviços aos velhos*. É preciso entretanto, que no que tange à questão do *velho*, as organizações do *terceiro setor* sejam bem administradas, que tenham também conforme Drucker, espírito empreendedor social, “*pode ser que o espírito empreendedor social seja aquilo de que mais necessitamos – em serviços de saúde, educação, nos governos municipais...*” (DRUCKER, 2003, p.84). Drucker chama essas instituições de empreendedoras sociais e não de negócios, pois o empreendedor social muda a capacidade de desempenho de uma sociedade, entretanto, alerta que muitas instituições sem fins

lucrativos são mal gerenciadas, ou simplesmente não são gerenciadas. Devem ser dirigidas de forma diferente das empresas que visam lucros, pois são empresas com finalidades distintas, o que a despeito de sua *estratégica função social*, um cuidado especial deve ser tomado no seu aspecto de gerenciamento, uma vez que a ação gerencial eficaz traduz os objetivos e os resultados sociais planejados.

Ao falarmos de *terceiro setor* e *gerontologia* não podemos deixar de considerar o contexto da economia em escala global caracterizada pelas transformações das últimas décadas do século XX, a que Castells chama de informacional, global e em rede:

*É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente, ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É rede porque, as novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais. Essa nova economia surgiu no último quarto do século XX porque a revolução da tecnologia da informação forneceu a base material indispensável para sua criação” (CASTELLS 2002, p. 119).*

Em tal contexto, para o *terceiro setor* ser eficaz no que tange à *gerontologia* não basta somente a operação ou ação local, exclusivamente, as experiências em países desenvolvidos e em sub-desenvolvimento devem ser consideradas e compartilhadas, por se tratar de novo paradigma na sociedade que será assimétrico por não ser caracterizado por uma única forma no globo terrestre, incorporando-se assim, as características de informacional, global e em rede.

A despeito de ser discutível, até mesmo “uma visão romântica” de Castells sobre a *descentralização* em empresas com fins lucrativos, uma vez que ela é feita por unidades de negócios e mais especificamente para atendimento da estratégia de marketing da organização, que segmenta e mesmo subsegmenta mercados, exigindo posicionamento local, em organizações que usam administração estratégica, temos ações locais, mas informações de controle e de resultados altamente centralizadas, em face do atendimento da missão, objetivos e metas corporativas. Temos assim, flexibilização para ações locais,

FILHO, Miguel Arantes.  
Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

mediante a *descentralização*, mas rígida *centralização* no que tange aos resultados econômico-financeiros do negócio. Pode-se dizer, ações “descentralizadas” em estrutura centralizada, sendo, portanto, um equívoco que pode nos remeter ao erro, o uso do termo *descentralização* sem considerarmos suas implicações na administração estratégica. Entretanto, quando estamos nos referindo ao *terceiro setor*, a descentralização descrita por Castells aplica-se de forma eficaz, transformando a aplicação descrita em sua obra *Sociedade em Redes*, de forma genérica, para as sem fins lucrativos, como as abaixo descritas com as adaptações pertinentes:

- A atuação global é amplamente auxiliada pela “informação no local”, de forma que a elaboração da estratégia sob uma abordagem de cima para baixo motivará o fracasso, em um cenário de mudanças constantes e dinâmicas diversas;
- As informações oriundas de um momento e espaço específico são o fator crucial. A tecnologia da informação possibilita a recuperação descentralizada dessas informações e sua integração simultânea em um sistema flexível de elaboração de estratégias;
- Tal estrutura internacional permite que organizações do *terceiro setor*, com pequenas e médias estruturas unam-se a organizações maiores: a unidade operacional real torna-se o projeto social, possibilitado por uma rede, em vez de organizações individuais ou agrupamentos formais de organizações;
- As informações circulam pelas redes: redes entre organizações do *terceiro setor*, redes pessoais e redes de computadores. As novas tecnologias de informação são decisivas para que este modelo flexível e adaptável realmente funcione (CASTELLS, 2002, p. 222-223) .

## ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS NOVO PARADIGMA

*Nos últimos quarenta ou cinquenta anos, a economia foi dominante. Nos próximos vinte ou trinta anos, as questões sociais serão dominantes. O rápido envelhecimento da população e a rápida redução do número de jovens significam que haverá problemas sociais (DRUCKER, 2003).*

Não se trata de querer inventar novos termos, conceitos, novas instituições e novas teorias. O concreto é que um novo paradigma

na nossa sociedade irá surgir, com o envelhecimento da população pelo aumento de expectativa de vida das pessoas e diminuição do número de jovens.

Como iremos administrar os múltiplos e complexos serviços inerentes ao *processo de envelhecimento*?

A forma e os tipos de serviços que hoje são ofertados, ou necessários ao *processo de envelhecimento* serão os mesmos para o novo contexto da sociedade que iremos viver no futuro?

Dois aspectos devem ser considerados no *processo de envelhecimento*:

- 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, porém que já podemos iniciar estudos e fazer proposições que se referem à *administração de serviços* que contemple o *processo de envelhecimento* da pessoa, de forma digna, em uma sociedade que será comandada por *velhos*.

Precisamos também, 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 (velho)*. Não que elas não devam ser consideradas, devem, mas não mais podemos viver em uma sociedade totalmente estruturada para uma única expectativa que é a de ser adulto. ZIMERMAN, diz que “*Vivemos em uma sociedade em que a expectativa é ser adulta. Quando uma criança ou um adolescente projeta o futuro sempre se vê como um adulto jovem, formado, com alguma profissão, trabalhando e ganhando dinheiro. Não se imagina um velho feliz e até prefere nem pensar na velhice, como se um velho já fosse um semimorto ou alguém com uma doença infecto-contagiosa. Para muitas pessoas, quando se fala em velho a imagem que vem à mente é a de um sapato gasto, furado e que portanto, já não serve mais nada*” (ZIMERMAN, 2000, p. 28). Assim se a análise é feita por fase do ciclo de vida, a tendência, até por paradigma da nossa sociedade, é valorizarmos e focarmos nossa atenção na *infância e maturidade (adulto)*, não revelando as outras fases em especial a *terceira idade (velho)*.

A partir do momento que considerarmos a pessoa em todas as suas fases do *ciclo de vida*, o todo, poderemos como sociedade, planejarmos e gerenciarmos aspectos econômicos e sociais não exclusivamente da *fase (processo) de envelhecimento*, mas do ciclo de vida da pessoa, com seus investimentos, ações e serviços específicos, das

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

FILHO, Miguel  
Arantes.  
Administração  
de serviços no  
processo de  
envelhecimento:  
uma opção viável  
para organizações  
do terceiro setor.  
*Mimesis*, Bauru,  
v. 28, n. 1, p.  
5-19, 2007.

fases com visão e ações (do todo), que refletirão na qualidade de vida e conseqüentemente no aspecto psicológico da pessoa.

Na abordagem pelo *ciclo de vida* da pessoa, podemos tomar como referência o ciclo de vida dos produtos e serviços da área do conhecimento da administração de empresas, que estuda de forma abrangente tal ciclo de vida, a partir das fases, nunca perdendo a visão do todo: investimentos e retornos financeiros; fluxo de caixa; ações operacionais em cada fase do ciclo, o fator tempo, nascimento e morte.

A área do saber da assistência social e a área de saúde são suficientes para suprirem todos os serviços necessários para o *processo de envelhecimento*? A arquitetura e engenharia também? A área do saber da administração de empresa a despeito de estar mais presente em organizações capitalistas, com finalidade de lucro, pode contribuir *para a administração de serviços no processo de envelhecimento*?

Podemos partir do pressuposto de que a *administração de serviços para o processo de envelhecimento* com um novo paradigma, abarcará conhecimento de todas as áreas do saber, de forma híbrida ou com novas teorias, mas que contemplem o *planejamento, implementação, gerenciamento e controle* de todas as atividades de serviços que são ou farão parte do estudo do envelhecimento, a *gerontologia*, de forma integrada, com ênfase na área social, que compreende o estudo das relações recíprocas entre o indivíduo e a complexidade da sociedade, “... *ninguém pode contestar a força dos fatores sociais, culturais, econômicos e ambientais que podem qualificar ou prejudicar o inevitável processo de envelhecimento*” (ZIMERMAN, 2000, p.15).

Sem dúvida alguma o novo contexto que se apresentará abrirá um novo campo em *administração de serviços*, no que se refere à pesquisa e ao ensino, assim como oportunidades enormes em trabalho na área de *administração de serviços* ligado ao *terceiro setor* e ao *processo de envelhecimento*, considerando-se a questão multidisciplinar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deixaremos de ser uma *sociedade de jovens*, para sermos uma *sociedade de velhos* em curto espaço de tempo.

Novas formas de trabalho também são previstas com ampla flexibilização, nada como hoje conhecemos, com um agravante da exclusão de trabalhadores, inclusive os do conhecimento, com mais de cinquenta anos.

A globalização econômica, a despeito de seus avanços tecnológicos e das ciências, não traduz uma sociedade mais justa, com quali-

dade de vida e distribuição de renda. O abismo entre o Norte e o Sul amplia-se, sem que haja uma solução concreta em aspectos econômicos, sociais e tecnológicos. E nossa sociedade ainda está estruturada para uma única expectativa da pessoa, que é a de ser adulto.

A *gerontologia*, ciência que estuda as transformações que são inerentes ao *processo de envelhecimento*, é dividida em dois tipos: a básica e a social, sendo tal processo multidisciplinar. Entretanto, ainda não tem respostas e ações para todos aspectos relativos à prestação de serviços: planejamento, organização, direção e controle com forte conotação social, de novos meios de olharmos à complexidade que o *processo de envelhecimento* impõe para a nova sociedade que se forma. Processo este que deve ter ações não de forma estanque, mas que contemple o ciclo de vida das pessoas como um todo.

O Estado-Nação, sozinho, não revela capacidade hoje, e principalmente no futuro, para atendimento de ações com a magnitude necessária para tratar de forma eficaz a pessoa na última fase do seu *ciclo de vida*.

Surge assim, o terceiro setor, como forma complementar, ligado à sociedade civil, com possibilidade de ser uma opção viável para novas soluções para o velho. Uma proposição pode ser formulada:

*O terceiro setor é agente competente no desenvolvimento de técnicas e práticas na administração de serviços: no planejamento, organização, implementação, direção e controle que contemplem o processo de envelhecimento nos seus aspectos múltiplos e complexos que envolvam áreas diversas do conhecimento, de forma multidisciplinar e integrada.*

## REFERÊNCIAS

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 6<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

DRUCKER, P. *A administração na próxima sociedade*. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Nobel, 2003.

FOGUEL, F.H. . Artigo: *Globalização, pobreza e terceiro setor*. São Paulo, 2002.

FOLHA DE SÃO PAULO. Matéria: *Tecnologia cortou 10,8 milhões de empregos*. São Paulo: 18/01/2004, Caderno Folha Dinheiro.

GENRO, T. *Crise da democracia – direito, democracia direta e neoliberalismo na ordem mundial*. Petrópolis: Vozes, 2002.

FILHO, Miguel Arantes.

Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 26, n. 1, p. 7-21, 2007.

FILHO, Miguel Arantes. Administração de serviços no processo de envelhecimento: uma opção viável para organizações do terceiro setor. *Mimesis*, Bauru, v. 28, n. 1, p. 5-19, 2007.

KRAYCHETE, G., LARA, F., COSTA, B.. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis, 2000.

MARTINS, J.S. *A sociedade vista do abismo – novos estudos sobre exclusão, pobreza e classes sociais*. Petrópolis: Vozes, 2002.

REALE, M.. *Crise do capitalismo e crise do Estado*. São Paulo: Senac, 2000.

RELATÓRIO DO COMITÊ DA INTERNACIONAL SOCIALISTA SOBRE POLÍTICA ECONÔMICA. *Desafio global – da crise à cooperação: rompendo com o impasse norte-sul*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

SAWAIA, B. (org.). *As artimanhas da exclusão – análise psicossocial e ética da desigualdade social*. 3ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SOARES, L.T.. *Os custos sociais do ajuste neoliberal na América latina*. São Paulo: Cortez, 2000.

TREVISAN, L.; CASTRO, M.A. (orgs.). *Transformações no trabalho*. São Paulo: Olho d'Água, 2002.

VALERIANO, D. L.. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WANDERLEY, M.B.. *Metamorfoses do desenvolvimento de comunidade*. 2ª. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

ZIMERMAN, G.L. *Velhice – aspectos biopsicossociais*. Porto Alegre: Artemed, 2000.