

## FERRAMENTA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO PARA AS ATIVIDADES SOCIAIS DO TERCEIRO SETOR: UMA SOLUÇÃO PARA GESTÃO EFICAZ

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

*Marise de Barros Miranda<sup>2</sup>*

### RESUMO

O terceiro setor tem sido a alternativa para muitas empresas do setor privado, no que tange as suas ações de responsabilidade social, em diversos segmentos como no campo sócio-cultural em comunidades, ambiental e desenvolvimento sustentável. Projetos sociais relacionados a esses segmentos promovem ações de impacto sócio-econômico. A questão discutida norteia a capacidade dessas entidades: empresas do setor privado e organizações sem fins de lucro cujo objetivo é social, de gerenciar e criar políticas estratégicas, no âmbito organizacional, de médio e longo prazo para sustentar a continuidade de ações sociais avaliando sua eficácia e alcance das metas, através de sistema de mensuração de desempenho na criação de valor. Esta proposta associa a gestão de projetos seguindo os procedimentos do *PMBOK- Project Management Body of Knowledge* e a metodologia do *BSC - Balanced scorecard* na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação aplicada a uma atividade cujo objetivo é social e específico, a gerontologia social, tratando a gestão e mensuração de serviços relativos ao processo de atenção do envelhecimento da população da cidade de São Paulo e das organizações que atuam com a terceira idade. Configurando também, em uma ferramenta de apoio à tomada de decisão para empresas do setor privado que atuam em projetos relacionados ao Terceiro Setor, no âmbito da responsabilidade social.

---

<sup>1</sup> Mestre em Gerontologia Social – PUC-SP; Mestre em Administração em Serviços – Unibero-SP; Professor na pós-graduação, graduação e consultor empresarial.

<sup>2</sup> Engenheira Eletrônica - USJT – SP; Mestre em Engenharia de Produção - UNIP – SP; Doutoranda em Informática em Saúde - UNIFESP- SP; Professora da Graduação DIS-UNIFESP; Coordenadora de Cursos de Tecnologia e Redes - UNINOVE-SP.

**PALAVRAS CHAVE**

Terceiro-setor; gestão de projeto; BSC – Balanced scorecard; gerontologia social.

**ABSTRACT**

*The third sector has been an alternative for many private companies, in relation to its social responsibility actions on several segments such as socio-cultural area on communities, environmental and sustainable development. Social projects related to this segments promote socio-economical impact actions. The discussed question gives a north to entities capacities: private sector companies and NGOs which objective is social, to manage and create politics strategies, on organizational ambit, middle and long term to sustain the social actions continuity evaluating its efficiency and aims reach by performance mensuration system on valor creation. This proposition associate Projects Management according to PMBOD - Project Management Body of Knowledge procedures and the BSC - Balanced scorecard methodology on the creation of information system tool used on activity which objective is social and specific, the social gerontology, dealing with management and mensuration of services related to the attention process of population ageing in São Paulo City and of organizations that acts to third age. Configuring too on a support tool for to private sector companies decision that acts on projects related to third sector, on the social responsibility ambit.*

**KEY WORDS**

*Third sector; project management; BSC - Balanced scorecard; social gerontology.*

---

**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.

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.

A gerontologia, ciência que estuda o processo de envelhecimento da população, Zimmerman (2000) 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 estudo - 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 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 e do setor privado na questão do processo de envelhecimento? Um setor não motivado pelo lucro e cujos objetivos são eminentemente sociais com a integração do setor privado em ações de caráter social, de responsabilidade social que Certo e Peter (1993) explicam, “Pelo ponto de vista contemporâneo, as em-

presas, como importantes e influentes membros da sociedade, são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo [...]” (p. 280). Em tal contexto é certo admitir que a responsabilidade social seja parte integrante da estratégia global da empresa, e as organizações do terceiro setor, o meio, pela sua própria concepção, que o setor privado terá para em conjunto e de forma sinérgica, poder gerir projetos sociais para tal magnitude de alcance social. Assim ferramentas de gestão de projetos únicas e a importância de informação válida e confiável no controle estratégico das ações, são fundamentais. Portanto, as partes envolvidas na implantação e controle bem sucedido de projeto com objetivo social devem entender o controle das ações necessárias e saberem que decisões tomarem e que atitudes terão seus gestores frente ao processo de controle estabelecido de forma idêntica na sua concepção, e com gestão alinhada quanto aos objetivos e metas estabelecidas no planejamento da ação social.

Diante da necessidade de profissionalização, transparência e auto-sustentabilidade, as organizações sem fins lucrativos, e o setor privado atuando em ações de responsabilidade social precisam de profissionais qualificados nas atividades específicas do terceiro setor e sociais (de responsabilidade social), para atuarem de maneira mais eficiente na gestão de serviços ao processo de envelhecimento. A questão discutida norteia a capacidade dessas entidades: empresas do setor privado e organizações sem fins de lucro cujo objetivo é social, de gerenciar e criar políticas estratégicas, no âmbito organizacional, de médio e longo prazo para sustentar a continuidade de ações sociais avaliando sua eficácia e alcance dos objetivos e metas, através de sistema de mensuração de desempenho na criação de valor através da decisão de associar a gestão de projetos seguindo os procedimentos do *PMBOK-Project Management Body of Knowledge* e a metodologia do *BSC - Balanced scorecard* na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação aplicada a uma atividade cujo objetivo é social e específico, a gerontologia social. Pois 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.

### **1 – Gestão de serviços: definição de um ponto de partida**

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 através de práticas de responsabilidade social por empresas privadas 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 social. 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.

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 na ciência administrativa, nas organizações do terceiro setor e na

área de responsabilidade social de empresas do setor privado, 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)*

Em face da continua 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 estratégia*, 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 or-*

*ganização [...] 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)*

## **2 – Sistema de informação como ferramenta de controle**

De acordo com Laudon (1999, p. 10), informação é definida como o conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis, Informação está relacionada a conhecimento. Segundo Laudon (1999, p.10), “conhecimento é um conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, colecionar, armazenar e compartilhar informação”. Já os sistemas de informação, para Laudon (1999, p.10), são sistemas sociotécnicos que coordenam tecnologia da informação, empresas e indivíduos.

Os sistemas de informação devem ser criados de modo a descrever os processos específicos da organização do terceiro setor. De forma independente, do sistema de informação que usa, esse tipo de organização possui identidade própria, pessoas diferentes envolvidas na missão da organização e da maneira como participa do mercado. É preciso descrever um modelo que constitua partes desse tipo de empresa. E a simplificação de sua estrutura possibilita visualizar a missão da empresa e o papel que cada um representa dentro de sua unidade no modelo, enxergar a empresa como um todo e seu funcionamento, definir objetivos, metas, estabelecer indicadores de desempenho em todos os projetos sociais, focando em novo olhar para um modelo mais flexível e menos hierarquizado como estímulo para o planejamento estratégico conjugado à implantação de mecanismos de monitoramento de desempenho e gestão dos projetos ali inseridos, focados na missão.

As grandes questões encerram-se em como determinar a qualidade de um projeto social, ou ainda, como saber se um projeto social foi bem gerenciado e atingiu seus objetivos, como foram mensurados esses resultados. A resposta para essas questões envolve a relação direta entre indicadores de desem-

penho e a gestão de projetos. Ou melhor, fazer uma junção da metodologia do *BSC – Balance ScoreCard* com o *PMBOK- Project Management Body of Knowledge* e representar um modelo eficaz para gerir uma empresa social e seus projetos sociais.

A tecnologia da Informação propiciou um elemento facilitador na implantação da metodologia do *Balanced Scorecard*, pois a informática é uma engrenagem fundamental para colocá-la em movimento, mas isto só não basta, é preciso implementá-la na gestão de projetos para que os objetivos deste possam ser controlados.

### 2.1 *PMBOK- Project Management Body of Knowledge*

Um Projeto é um esforço temporário empreendido para alcançar um objetivo específico. Eles são semelhantes às operações em função de serem executados por pessoas, em geral com limitações de recursos financeiros e precisam ser planejados, executados e controlados (PMI, 2000).

O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, uma arma competitiva que apresenta níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes, Kerzner (2002, p.15).

De acordo com o “*A Guide to the project management body of knowledge*” - 2000 Edition, [Project Management Institute (PMI®) December 2000], Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender os requisitos do projeto. Ele pode ser mais bem explicado através dos processos que o compõem, que podem ser reunidos em cinco grupos de processos - iniciação, planejamento, execução, Controle e encerramento – e em nove Áreas de Conhecimento - gerenciamento da integração do projeto; gerenciamento do escopo do projeto; gerenciamento do tempo do projeto; gerenciamento dos custos do projeto; gerenciamento da qualidade do projeto; gerenciamento dos recursos humanos do projeto; gerenciamento da comunicação do projeto; gerenciamento dos riscos do projeto e gerenciamento dos fornecimentos de bens e serviços do projeto.



## 2.2 Estrutura do PMBOK

As práticas no PMBOK sugerem a seguinte estrutura para o gerenciamento de processos: grupos de processos e áreas de conhecimento.

## 2.3 Grupos de Processos

Os processos de gerência de projetos podem ser organizados em cinco grupos, cada um deles contendo um ou mais processos:

- Processo de Iniciação  
O processo de iniciação refere-se a autorização do projeto ou fase.
- Processo de planejamento  
O processo de planejamento refere-se à definição e refinamento dos objetivos e seleção da melhor das alternativas de ação para alcançar os objetivos que o projeto estiver comprometido em atender.
- Processo de execução  
O processo de execução preocupa-se em coordenar pessoas e outros recursos para realizar o plano.
- Processo de controle  
O processo de controle assegura que os objetivos do projeto estão sendo atingidos, através da monitoração regular do seu progresso para identificar variações do plano e, portanto, ações corretivas podem ser tomadas quando necessárias.
- Processo de encerramento  
O processo de encerramento formaliza a aceitação do projeto ou fase e encerra-o de forma organizada.

## 2.4 Áreas de conhecimento da Gerência do Projeto

Os processos de gerência de projetos se relacionam com a descrição, a organização e a conclusão dos trabalhos do projeto (PMBOK, 2000). As áreas de conhecimento da gerência de

projetos descrevem os conhecimentos e práticas em gerência de projetos em termos de processos que a compõem. Estes processos foram organizados em nove áreas de conhecimento conforme descrito abaixo (PMBOK, 2000).

- Gerência de Integração  
Descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.
- Gerência de Escopo  
Descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso.
- Gerência de Tempo  
Descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto.
- Gerência de Custo  
Descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto.
- Gerência de Qualidade  
Descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas.
- Gerência de Recursos Humanos  
Descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto.
- Gerência das Comunicações  
Descreve os processos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto sejam feitos de forma adequada e no tempo certo.
- Gerência dos Riscos  
Descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto.

- Gerência das Aquisições  
Descreve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.

### 2.5 BSC - *Balanced scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia, idealizada em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, com o objetivo de prospectar elementos indicadores de desempenho das organizações por meio de ferramenta de software. A metodologia baseada em dados financeiros e não financeiros proporciona, aliada as diversas tecnologias da informação (TI), a perspectiva da visão estratégica nos diversos setores de uma organização, buscando a realização de metas estratégicas.

De acordo com Torres (1998, p. 21-23), Kaplan e Norton iniciaram um estudo, em 1992, "*Measuring performance in the organization of the future*", para conhecer como seria o método de medição de desempenho no ano 2000, em doze organizações e assim desenvolveram uma metodologia baseada em quatro perspectivas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. De acordo com Grahl (2002, p.1-2), esta abordagem surgiu da necessidade de possuir medidas de desempenho muito bem definidas, que traduzissem a realidade precisa da organização vinculando o desempenho em seus diferentes níveis, contribuindo na medida certa para a tomada de decisões. Ainda segundo o mesmo autor, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, propicia a empresa visão atual e futura do negócio de maneira abrangente, organizada em quatro perspectivas dentro da dinâmica da visão e estratégia, mais detalhadas a seguir.

A perspectiva da *Aprendizagem e Inovação*, direcionadas ao capital humano é necessário ao desenvolvimento da empresa. Para a sustentação do seu desenvolvimento são necessárias análises e intervenção contínua no desempenho dos *Processos Internos*, a melhoria desses processos no presente indica o sucesso no futuro. A tradução dos processos em sucesso futuro implica na satisfação de seus clientes, a perspectiva *Cliente* direciona todo o negócio e atividade da empresa para

a satisfação de seus clientes. Por fim, a perspectiva *Financeira* permite a avaliação de resultados sobre os negócios necessários para seu crescimento e desenvolvimento.

Segundo Padoveze (2003, p.121), o *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição estratégica.

## 2.6 A Modelagem

A modelagem de uma ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de informação requer a sistematização dos requisitos essenciais em um modelo básico. É a ordenação do contexto das idéias como interlocução entre o analista e as empresas de terceiro setor, lembrando que este modelo permite a flexibilização adaptando-se outros requisitos que não foram contemplados nesta análise.

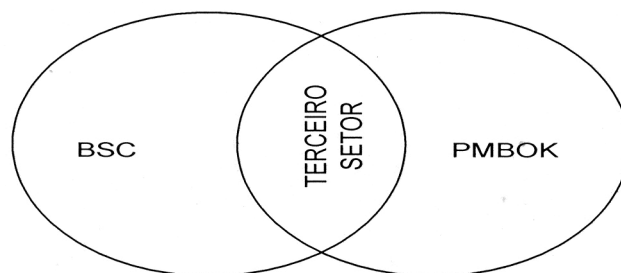
Em uma análise preliminar, desenham-se todos os aspectos envolvidos para o gerenciamento e controle dos projetos sociais, conforme figura 1.



**Figura 1** – Modelo representando os requisitos essenciais da Gestão de Projetos do Terceiro Setor

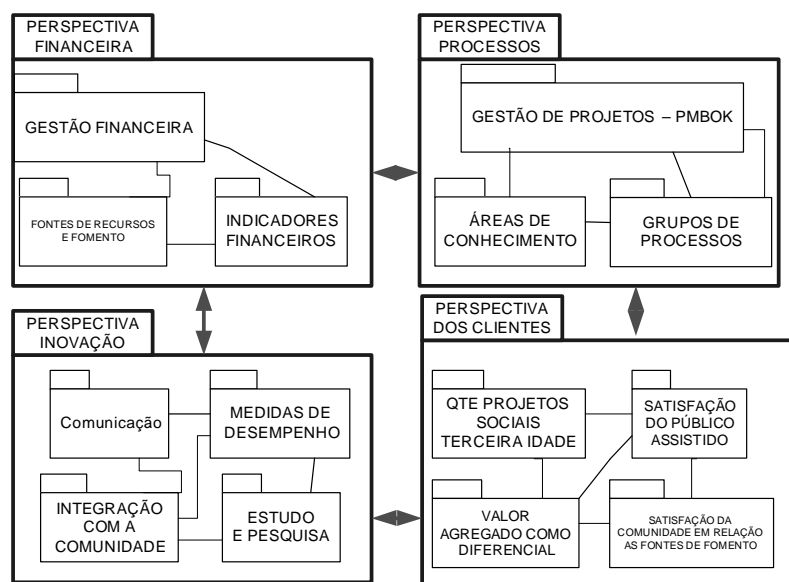
Os requisitos essenciais relativos a projetos de terceira idade, começam na caracterização do projeto, inserção de todos os dados relativos ao projeto na ferramenta de gestão, preparação dos relatórios para análise da viabilidade do projeto, determinação de formas de comunicação para alavancar o projeto, relacionamento de critérios de inserção do idoso na comunidade, estimar a necessidade de assistencialismo, estabelecimento de métricas para indicadores e controle, gerenciamento dos custos envolvidos com o projeto, busca de fontes de recurso e fomento, utilização da ferramenta como suporte à decisão, aproveitamento da base de informações para estudo e pesquisa.

Neste contexto o BSC encontra o PMBOK, figura 2, determinando uma solução eficiente para o sucesso de projetos sociais.



**Figura 2** – Intersecção do BSC com o PMBOK como proposta de Ferramenta de apoio a decisão

Com base nas 4 perspectivas do BSC, o PMBOK é inserido nos processos, onde metas serão estabelecidas, estas podem ser alteradas de acordo com a evolução do projeto ou a quantidade de recursos financeiros. O importante é que o modelo é tão flexível que outras métricas podem ser incluídas ou substituídas, em acordo com o projeto e sua extensão (Figura 3).



**Figura 3** – Sistema e subsistemas do BSC e PMBOK para Gerenciamento e Controle de Projetos Terceira Idade

O modelo acima incorpora a visão das 4 perspectivas selecionadas como exemplo, tabelas podem ser montadas em banco de dados de cada subsistema, gráficos podem ser gerados por meio da interpolação da base de dados com algoritmos estatísticos, permitindo o controle e acompanhamento dos indicadores. Cada subsistema pode ter um conjunto de metas e objetivos que precisam ser alcançados. O modelo inserido em um sistema de informação permite a interação em qualquer dimensão, tomando ações corretivas e preventivas para manter o foco no sucesso do projeto.

### Conclusão

O estudo, não teve a pretensão de esgotar as alternativas, mas de gerar reflexão que irá gerar alternativas eficazes sobre a gestão de serviços para o processo de envelhecimento pela área de responsabilidade social de empresa do setor privado via terceiro setor associando a gestão de projetos seguin-

do os procedimentos do *PMBOK- Project Management Body of Knowledge* e a metodologia do *BSC - Balanced scorecard* na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação aplicada a uma atividade cujo objetivo é social e específico, a gerontologia social, mesmo porque ficou comprovada a necessidade de novas e amplas pesquisas, e análises de vários outros fatores.

Trata-se, isto sim, de lançarmos um novo olhar, um novo paradigma não-assistencialista, mas concreto e viável no que se refere ao uso da área de responsabilidade social de empresa do setor privado e das organizações do terceiro setor como forma complementar ao Estado, na gestão de serviços através de projetos e de controles unificados, 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.

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 estudo, 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.

Tais ferramentas de gestão, e em tal contexto inserem-se a gestão de projetos seguindo os procedimentos do *PMBOK-Project Management Body of Knowledge* e a metodologia do *BSC - Balanced scorecard* na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação, em última análise são as que permitirão que os serviços sejam aplicados aos objetivos sociais e aos projetos (sociais) das áreas de responsabilidade social de empresas do setor privado e de 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 definidos 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, cujo impacto social seja mensurável.

#### **BIBLIOGRAFIA**

ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

CAMARANO, Ana Amélia. Texto para discussão No.: 858: *Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica*. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

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*. 1ª. ed. São Paulo: NOBEL, 2003.

GARHL, E. A. *Sistema de apoio a utilização do Balanced Scorecard (BSC) aplicado a uma organização de software*. Artigo. II Congresso Brasileiro de Computação – CBComp – 2002.



- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: MAKRON Books, 2004.
- IBGE. *Síntese de indicadores sociais*. Rio de Janeiro: 2001.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- KARSCH, Ursula M. Simon. *O serviço social na era dos serviços*. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LAUDON, K.C & LAUDON, J.P. *Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro. Editora 1999.
- 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.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael, (Org.). *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PADOVEZE, L. C. *Controladoria – Estratégia e Operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*: Edição 2000.
- SILVEIRA, Aldery Júnior; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TÉBOUL, James. *A era dos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TORRES, M. C. S. *O uso da simulação em uma perspectiva do Balanced Scorecard..* 146 folhas. Monografia (Instituto Militar de Engenharia). Rio de Janeiro. 1994.

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.