

# Uso Estratégico da Internet nas Organizações do Terceiro Setor

Dalberto Adulis

## Para que Internet?

Os processos de comunicação e troca de informação vêm adquirindo importância crescente na chamada sociedade do conhecimento. Nos últimos anos, a Internet tem se mostrado uma ferramenta valiosa para organizações do terceiro setor, que passaram a dispor de novos recursos para acessar e disseminar informações e de meios eficientes para se comunicar com pessoas, comunidades e organizações em qualquer parte do mundo.

As organizações do terceiro setor podem utilizar a Internet diretamente em cinco tipos de atividades:

- **Informação**

A Internet possibilita o acesso a baixo custo a uma imensa quantidade de informações, como bases de dados, estudos, relatórios e documentos que até então eram indisponíveis para a maior partes das entidades.

- **Comunicação**

A comunicação de baixo custo e alta velocidade, propiciada pela troca de e-mails, as listas de discussão e os *chats*, facilita a interação e a colaboração entre pessoas e organizações. Possibilita também a realização de consultas e a participação em processos decisórios.

- **Visibilidade**

A Internet propicia diferentes formas para a organização divulgar informações e aumentar a visibilidade junto a organizações parceiras, a financiadores e à população. Para alcançar esta visibilidade as organizações podem criar um *website*, produzir e distribuir boletins eletrônicos e participar de discussões utilizando a Internet.

- **Colaboração**

As listas de discussão e as comunidades virtuais são recursos que propiciam a colaboração entre organizações e pessoas, possibilitando a comunicação entre um grande número de pessoas e eliminando barreiras geográficas. Através desses recursos, "comunidades virtuais" e redes de organizações dispõem de meios para compartilhar informação e realizar trabalhos coletivos,

como elaboração de propostas e relatórios, organização de eventos e busca de soluções para problemas comuns.

- **Gestão**

O emprego da Internet contribui para a gestão das organizações do terceiro setor na medida em que possibilita aperfeiçoar as atividades e programas já desenvolvidos, mediante a incorporação de novas formas de comunicação, interação e disseminação das informações.

Utilizando a Internet as organizações podem diminuir os custos de comunicação, aumentar a agilidade dos processos decisórios e melhorar a gestão dos projetos em curso. Os membros da organização podem compartilhar informações e bancos de dados e trabalhar em equipe na elaboração de propostas e redação de relatórios, sem necessitar de reuniões presenciais.

O acesso a bases de dados e estudos possibilita a obtenção de informações que podem contribuir para a elaboração e execução dos projetos da entidade, além de informações específicas sobre organizações que apóiam e financiam programas e projetos sociais, como governos, fundações e agências de desenvolvimento. E-mails e *websites* podem ser utilizados para a obtenção de informações sobre a comunidade, para a alimentação de bancos de dados e a realização de pesquisas.

A Internet pode contribuir para a gestão dos recursos humanos propiciando o acesso a programas de treinamento e capacitação à distância, suporte e assessoria técnica e mesmo recrutamento de voluntários.

## **Mudança organizacional e novas tecnologias**

Não há dúvidas de que a Internet pode trazer muitos benefícios para as organizações do terceiro setor, porém é importante lembrar que, como qualquer outra tecnologia, a Internet não deve ser vista como um fim em si mesmo, mas como um **meio** para facilitar que a organização alcance sua missão e objetivos. Mesmo assim, as organizações do terceiro setor ainda utilizam muito pouco a Internet, principalmente quando comparadas ao setor privado. Além disso, a maior parte das organizações que dispõem de acesso à rede tendem a empregar a Internet quase que exclusivamente para comunicação (envio e recebimento de e-mails) e busca de informações na WWW, deixando de utilizá-la como um meio para colaboração e a produção de conhecimento.

O pouco uso desta tecnologia não está associado apenas às dificuldades de acesso e à carência de recursos financeiros, humanos e equipamentos. Além destes fatores, que deverão ser enfrentados para que as organizações da sociedade civil possam participar da sociedade da informação, há um problema de outra ordem, relacionado à visão que parte dessas organizações têm das tecnologias de informação, pois as mesmas ainda não se deram conta de como a Internet poderia ser útil em suas atividades.

Diante da carência de recursos humanos e financeiros, muitas organizações acabam deixando de lado as questões tecnológicas, como a Internet, correndo o risco de desperdiçar uma excelente oportunidade. Já outras, acabam adotando uma nova tecnologia por acreditar que a mesma contribuirá para as atividades da organização, mas sem efetuar uma reflexão sobre os demais aspectos da organização. Um caso típico que ilustra esta situação é o das organizações que adquirem microcomputadores mas deixam de pensar nas necessidades de treinamento ou nas resistências da equipe em utilizá-los. A consequência mais provável neste caso é o abandono dos computadores ou o uso limitado dos mesmos.

A adoção de mudanças, que é algo difícil na maioria das organizações, tende a ser mais difícil ainda em organizações do terceiro setor em função de algumas características específicas, entre as quais, Tassie (1996) destaca:

- **Compromisso com valores organizacionais**

O apego dos membros das organizações a valores e causas sociais, que é uma das principais características que distingue as organizações do terceiro setor, poderia facilitar as mudanças ao invés de inibi-las. Porém, em muitos casos, o compromisso com valores leva a um efeito contrário na medida em que, além de representar um compromisso com a missão da organização, podem estar profundamente vinculados ao modo como as pessoas sempre trabalharam. Neste caso torna-se difícil pensar e discutir sobre novas formas de atuação.

- **Objetivos múltiplos, vagos e difíceis de mensurar**

A maior parte das organizações tem objetivos múltiplos e vagos, o que dificulta a avaliação de resultados e a mensuração do impacto das ações. Diante da imprecisão decorrente da ausência de critérios objetivos para avaliar as ações da organização, cada gestor tende a formular a sua própria avaliação subjetiva sobre o que poderia ser feito para melhorar o desempenho da organização. Nesta situação é difícil para os gestores chegar a um consenso sobre o que precisa ser feito e as mudanças acabam sendo adiadas.

- **Escassez de recursos**

A crônica escassez de recursos financeiros e humanos, que afeta o as organizações da sociedade civil, poderia ser um fator de estímulo para os gestores conduzirem um processo de mudança organizacional, revendo estratégias e formas de atuação. Porém, na realidade, os gestores acabam sobrecarregados no trabalho, vivenciam situações de stress e concentram sua atenção apenas no curto prazo, o que é desfavorável para a condução de processos de mudanças.

- **Características das atividades desenvolvidas**

Como a maior parte dos recursos das organizações da sociedade civil é originária de financiadores, a receita destas organizações não está diretamente vinculada à qualidade dos serviços prestados a seus usuários. Assim, geralmente as organizações não dispõem de mecanismos formais para avaliar a satisfação da população beneficiada, que seriam úteis para indicar a necessidade de promover mudanças organizacionais.

Diante das dificuldades em promover mudanças, como introduzir a Internet em uma organização do terceiro setor ? A introdução de uma nova tecnologia deve ser pensada no âmbito de um processo de mudança organizacional mais amplo, que envolva os demais aspectos da organização. Algumas questões podem ser formuladas pensando-se nos cinco componentes ou variáveis que, segundo Chiavento, compõem uma organização:

- Processos/tarefas (Como integrar a Internet aos programas que a organização já realiza? Será que algumas atividades desempenhadas atualmente ficarão obsoletas?)
- Pessoas (Há uma cultura favorável ao uso da Internet na organização? Quais serão as necessidades de capacitação? Como estimular as pessoas a compartilhar informação?)
- Estrutura (As novas formas de comunicação diminuirão a distância entre chefes e subordinados? Quem será responsável pelas novas atividades?)
- Infraestrutura (Os equipamentos disponíveis são adequados?)
- Ambiente (De que modo a Internet poderá ser utilizada para melhorar a comunicação com a comunidade e parceiros? Que tipo de informação poderemos acessar?)
- Tecnologia (Quais são os benefícios potenciais da introdução da Internet na organização ? Que consequências indesejadas podem ocorrer ?)

Esta pequena amostra de questões ilustra de que modo a introdução de uma mudança ou inovação pode ter implicações diretas em outros aspectos da organização.

## Planejando Tecnológico Estratégico

Uma forma interessante de abordar o uso estratégico da Internet pela organização é a condução de um processo de planejamento tecnológico que considere como central a missão e as atividades já desenvolvidas pela organização. O planejamento tecnológico estratégico é um processo dinâmico que possibilita às organizações definir estratégias para utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação visando a melhorar o desempenho da organização. Durante o processo de planejamento são definidos os objetivos e estabelecidas as prioridades de ação.

O envolvimento dos membros da organização durante este processo assegura a coerência entre o uso da nova tecnologia e a missão da organização, minimiza os riscos de crises durante a fase de implementação e evita o desperdício de recursos. O processo de planejamento tecnológico estratégico pode envolver oito etapas interligadas.



## **1 – Sensibilização**

Para sensibilizar os membros da organização é importante esclarecer o que é a Internet e explicar como ela poderia ser utilizada nas atividades que já são realizadas na organização. De que modo a Internet poderia ser incorporada a estas atividades e como poderia melhorar os serviços prestados à comunidade? O uso de exemplos práticos em reuniões de sensibilização é bastante útil, principalmente quando mostram como organizações similares têm utilizado a Internet.

Nestas reuniões pode ser possível identificar as pessoas mais favoráveis à introdução da Internet, que podem se transformar em apoiadores, e aquelas que demonstram resistências. É importante tentar compreender porque estas pessoas estão relutantes para lidar adequadamente com a situação. Quais são as barreiras organizacionais à inovação e como foram as experiências passadas de inovação?

## **2 - Análise dos Fluxos de Informação**

Tendo em vista a missão e os programas desenvolvidos pela organização, é necessário examinar que tipo de informação a organização utiliza e os procedimentos utilizados para seu envio e recebimento. As principais questões que devem ser respondidas nesta etapa são: de que modo as informações são utilizadas para alcançar os propósitos da organização? Com quem e de que forma as informações são trocadas? Quais informações são enviadas e recebidas ?

## **3 - Avaliação dos Equipamentos**

Para conectar-se à Internet uma organização precisa dispor, no mínimo, de um computador com modem, softwares, linha telefônica e ser cliente de um provedor de acesso.

A organização pode realizar uma avaliação dos computadores e das linhas telefônicas existentes na organização. Os equipamentos são adequados ou precisam de *upgrade* ? Qual os custos para a aquisição de novos equipamentos ?

Para avaliar as opções de provedores de Internet disponíveis é importante considerar o custo mensal, a velocidade de conexão e a existência de apoio/suporte técnico.

A partir destas informações a organização pode estimar os custos envolvidos no uso da Internet (computador, telefone, provedor, manutenção) e compará-los com os custos atuais de comunicação (telefone local e interurbano, fax, correios e impressão).

#### **4 – Elaboração do Plano**

O ponto inicial para a elaboração de um plano de ação é definir quais necessidades de comunicação e informação poderiam ser satisfeitas com o uso da Internet. Apenas então a organização pode vislumbrar como poderia utilizar a Internet. Muito mais importante do que pensar que uma organização deve ter cinco computadores do tipo X ou, mas afirmar, por exemplo, que todos os técnicos deveriam ter condições de acessar a Internet para poder usar e-mail e realizar pesquisas na Internet de forma eficiente.

A realização de uma reunião de trabalho em que os participantes possam gerar idéias (*brainstorming*) sobre como seria possível utilizar a Internet na organização é importante para delinear as possibilidades de uso da nova tecnologia. Em seguida é necessário priorizar as propostas considerando as limitações financeiras, de recursos humanos, culturais e técnicas.

A partir das propostas priorizadas é possível definir os objetivos a serem alcançados levando-se em conta os benefícios para a organização. Para cada um dos objetivos pode-se elaborar um plano de ação que detalhe atividades, recursos necessários, responsáveis pela implementação das ações e procedimentos de avaliação.

É importante que durante o processo de planejamento os participantes abordem questões importantes como as limitações de recursos e as possíveis resistências por parte dos funcionários ou gestores.

Ao final do processo os participantes devem contar com um documento que sintetize as principais reflexões do grupo, apresente os caminhos para a implementação das mudanças e defina os responsáveis pelas diferentes atividades. O grupo deverá acompanhar a execução do plano de ação para realizar atualizações regulares.

#### **5 – Estabelecimento de Compromissos e Parcerias**

Um dos principais resultados que deve ser obtido durante o processo de elaboração do plano é o comprometimento dos participantes com as mudanças propostas. Sem a adesão dos principais gestores da organização dificilmente as mudanças serão bem sucedidas. Os processos de

transformação organizacional exigem empenho, ainda mais quando associados a mudanças culturais. A tecnologia deve ser vista como um investimento de médio prazo, principalmente se no início aparecerem alguns problemas.

Geralmente a implementação do plano de ação exige o estabelecimento de relações com um conjunto novo de organizações, como fornecedores de equipamento, provedores de Internet, consultores e organizações que oferecem treinamento e capacitação. A organização pode ter o interesse em participar de redes de organizações que já estejam conectadas à Internet para se comunicar com seus pares e compartilhar informações.

Dispor de um plano de ação é um bom começo para as organizações que pretendem captar recursos para a aquisição de equipamentos ou obtenção de acesso à Internet.

## **6 – Capacitação**

Propiciar programas de treinamento e capacitação para os membros da organização é indispensável para que a Internet possa ser utilizada de forma adequada na organização.

Os gestores podem oferecer um treinamento básico a todos os envolvidos, propiciando que os mesmos se sintam mais à vontade com a nova tecnologia e, em seguida, propiciar oportunidades para participarem de treinamentos mais avançados.

Para obter melhores resultados com os cursos e programas de capacitação é importante incorporar os conteúdos e recursos da Internet no cotidiano de trabalho das pessoas, o que tende a favorecer a mudanças de padrões culturais.

## **7 – Implementação**

Durante a fase de implementação do plano é comum que os participantes fiquem ansiosos esperando alcançar os resultados no curto prazo. É necessário ser paciente e, ao mesmo tempo, persistente, principalmente quando se trata de transformar práticas organizacionais arraigadas.

Os participantes dos grupos responsáveis pela implementação dos projetos devem divulgar os resultados positivos para toda a organização e refletir sobre possíveis problemas ou fracassos, que podem ocorrer por razões

tecnológicas, resistências ou mesmo inadequação dos objetivos definidos no plano de ação que, neste caso, deve ser revisado.

O sucesso na adoção de novas tecnologias como a Internet só será alcançado quando ocorrerem transformações na forma como cada membro lida com a tecnologia, nos processos de trabalho e na cultura organizacional.

## **8 – Avaliação**

Durante todo o processo de implantação do plano os gestores devem avaliar em que medida as ações tem sido bem sucedidas na consecução dos objetivos definidos no plano. As questões-chave que fornecem as informações para a avaliação são: o que foi alcançado em relação ao que foi planejado ? O que deu ou não deu certo? Quais as razões de eventuais fracassos ? A equipe necessita de mais treinamento ? Os equipamentos e softwares disponíveis são adequados? A Internet tem sido bem utilizada na organização ? Existem formas de utilizar a Internet que contribuiriam para a missão da organização mas não foram contemplados pelo plano ?

Ao responder a estas questões os gestores terão insumos para redirecionar os esforços da organização para que a mesma possa empregar a Internet estrategicamente nas suas atividades

## **Referências Bibliográficas**

Chiavento, Idalberto. (1976). Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Books.

Luck, Mike and Golder, Paul (1996). *What is "IT": Information Technology management in voluntary and non-profit organizations*. In *Managing in the Voluntary Sector: A Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organizations*. Osborne, Stephen P. (Ed.). London: International Thompson Business Press.

OMB Wach (1998). *Democracy at Work: Nonprofit Use of Internet Technology for Public Policy Purposes*. Washington, DC 20009-1171

Osten, Mark (2000). The Use of Logic Models to Enhance Strategic to Enhance Strategic Technology Planning & Outcome Measurement. Amherst, Ma: Summit Consulting Collaborative.

Tassie, Bill, Zoar, Assaf and Murray, Vic. (1996). *The Management of Change*. In Managing in the Voluntary Sector: A Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organization. Osborne, Stephen P (Ed.). London: International Thompson Business Press.

USAID (1998). Making the Internet Connection Count: Effective Use of the Internet in Seven Steps. Leland Initiative: Research and References Services Project. Washington, DC: USAID/PPC/CDIE/DI/RRS.