USO ESTRATÉGICO DA INTERNET E AS MUDANÇAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Álvaro José Periotto*
José Marcos Paulo Theodoro
Programa de Mestrado em Administração, Universidade Estadual de Maringá - UEM

Recebido em: 06/06/2002 Aceito em: 15/09/2002

RESUMO: A sequência de transformações em cadeia que têm marcado o ritmo de desenvolvimento de nossa sociedade encontra na Tecnologia da Informação uma nova frente, que rapidamente estabelece mudanças na forma do homem viver e relacionar-se. Neste cenário, a Internet revela condições realistas para que a Sociedade do Conhecimento efetivamente se estabeleça: os *sites* das empresas não apenas servem como pontos de atacado e varejo eletrônico, mas tornam-se vitais para comunicações eletrônicas entre as empresas e seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros comerciais; as organizações governamentais investem volumosos recursos nesta tecnologia, buscando o controle e a transparência das contas públicas e a prestação de melhores serviços ao cidadão; enquanto que as organizações do Terceiro Setor buscam condições mais favoráveis para promoverem suas causas e alcançarem efetividade em suas ações. O emprego dos recursos da Internet e o consequente redirecionamento de esforços na gestão estratégica das organizações deste último segmento colocam-se no foco de discussões do presente artigo.

PALAVRAS-CHAVE: gestão tecnológica; terceiro setor; estratégias na Internet.

STRATEGICAL USE OF THE INTERNET IN THE ORGANIZATIONS OF THE THIRD SECTOR

ABSTRACT: The sequence of transformations in chain that have marked the rhythm of development of our society finds in the Technology of the Information a new front, that quickly establishes changes in the form of the man to live and to become related. In this scene, the Internet discloses conditions realistic so that the Society of the Knowledge effectively stablishes yourself: the sites of the companies not only serve as points of attacked and electronic retail, but become vital for electronic communications between the companies and its commercial employees, customers, suppliers and partners; the governmental organizations invest to voluminous resources in this technology, searching the control and the transparency of the public accounts and the installment of better services to the citizen; while that the organizations of the Third Sector search conditions more favorable to promote its causes and to reach effectiveness in its action. The job of the resources of the Internet and the consequent redirectionment of efforts in the strategical management of the organizations of this last segment are placed in the focus of queries in the present article.

KEY WORDS: technologic gestion; third sector; strategies in the Internet.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de comunicação e troca de informações vêm adquirindo importância crescente na chamada Sociedade do Conhecimento. A globalização dos negócios e a flexibilização dos processos de produção, com o uso crescente da terceirização e de parcerias requerem novos modelos de organização e de

* **Correspondência:**
Av. Colombo, 5790. Bloco C23, Jardim Universitário. Cep: 87020-900. Maringá, PR
E-mail: ajperiotto@wnet.com.br

gestão. Neste contexto a Tecnologia da Informação responde significativamente pela condução destes processos, exigindo, entretanto, atenção para a forma como seus recursos devem ser geridos, seja junto ao Governo e ao poder que detém para uso de bens públicos visando fins públicos - o Primeiro Setor, seja no mercado e na órbita do lucro, através das empresas privadas – o Segundo Setor, ou seja ainda no Terceiro Setor, que resulta da soma das instituições voltadas para o campo do social, onde gerar lucros não é a motivação principal e onde se incluem cooperativas, negócios da comunidade, empresas sociais, organizações voluntárias, sociedades mútuas e associações.

Na busca da viabilização de seus propósitos as organizações são levadas à exploração das novas tecnologias, ajustando-se ao uso estratégico inovador que podem proporcionar e preservando, a medida do possível, a sua integração com os sistemas legados. Este fenômeno perpassa necessariamente pelo crescimento explosivo da Internet. A esse respeito, dois levantamentos estatísticos chamam especial atenção. Um primeiro destaca a tecnologia da Web entre outras, usando como referência o tempo necessário para atingir o patamar de 10 milhões de usuários (CAMERON apud ALBERTIN, 2000): o telefone necessitou 40 anos, o fax necessitou 22 anos, o celular necessitou 9,5 anos, o PC necessitou 7 anos e a Web necessitou apenas 3 anos. Embora se considere as especificidades das aplicações ou a aprendizagem acumulada pelas tecnologias anteriores, estes dados evidenciam a incontestável penetração da Internet através dos recursos da Web.

Um outro levantamento estabelece um referencial sobre o potencial da Internet como um meio de comunicação. Hammond (2002) sistematizou uma pesquisa com um grupo seleto de especialistas para estabelecer projeções em relação à penetração do comércio eletrônico entre os usuários finais. Ao considerar-se o desenvolvimento do uso residencial de canais de acesso *on-line*, foi possível projetar-se percentuais de crescimento da Internet nas residências da ordem de 45% em 2000 para 55% em 2002 nos Estados Unidos, e de 44% em 2000 para 59% em 2002 na Europa setentrional. Tais valores tornam-se significativos ao considerar-se que, como um todo, a distância destes percentuais entre os diferentes países deverá diminuir à medida que o mercado se aproxima do ponto de saturação (cerca de 80% das residências), o que deverá ocorrer até 2010.

Assim, tanto o referencial histórico como as projeções fundamentadas no conhecimento especializado, reforçam os pressupostos de massificação acelerada e indiscriminada da Internet. Qualquer que seja a área de atuação, a reação das empresas visionárias é imediata, visto que um único *site* conecta potencialmente milhões de pessoas através da rede mundial de computadores.

Em particular, as empresas do Terceiro Setor passaram a ter na Internet, um conjunto inestimável de novos recursos para acessar e disseminar informações a baixo custo e para comunicarem-se de maneira sistemática com pessoas, tanto próximas como distantes umas das outras, proporcionando uma tribuna global para suas causas.

O acesso a Internet por milhões de pessoas, por si só, já constitui um mercado potencial extremamente tentador e que provoca um fluxo de informações sem precedentes. Isto já é o suficiente para que as comunidades sem fins lucrativos, bem como outros setores, se movimentem e empreendam esforços na busca de uma gestão estratégica dos recursos afetos a esta tecnologia.

De imediato, grandes e pequenas agências estão descobrindo que é econômico dispor de informações sobre seus programas em um *website*, com acesso fácil e possível a partir de canais cada vez mais diversificados. Além disso, à medida que o *e-commerce* cresce na Web, simultaneamente emergem aplicações mais úteis para o setor sem fins lucrativos. Uma delas é a arrecadação eletrônica *on-line* de fundos, obviamente mais econômica e menos trabalhosa do que a mala-direta ou a solicitação via telefone.

Entretanto, os impactos podem ser ainda maiores, ao considerar-se as ações pelas quais as organizações sem fins lucrativos podem atingir grupos de interesse potenciais onde quer que estejam (NANUS e DOBBS, 2000): informar e aumentar a consciência e apoio público para as questões específicas; oferecer respostas rápidas às consultas sobre seus programas; proporcionar fóruns interativos para discussão de assuntos afetos às suas causas; notificar os componentes sobre mudanças sobre suas políticas de ações; permitir aos líderes a monitoração e a troca de informações (até mesmo com outras organizações).

A gestão destas transições, tanto nos seus aspectos tecnológicos como de aplicação, a exploração das possibilidades de uso da tecnologia emergente e o seu alinhamento com os objetivos das organizações, requerem novas competências, habilidades gerenciais e atitudes. Sob o protagonismo dos cidadãos através das organizações não governamentais e não lucrativas, redefine-se o Estado e o Mercado, enquanto que o Terceiro Setor, por sua vez, coloca-se em posição de adequar-se para o alcance de seus objetivos.

2 UM BREVE PANORAMA SOBRE O USO DA INTERNET NO TERCEIRO SETOR

Dentro da nova terminologia, o Terceiro Setor é o conjunto de organizações de direito privado e sem fins lucrativos, que nascem na Sociedade Civil com a finalidade de desenvolver atividades em prol do bem comum e que correspondem basicamente às organizações comunitárias, entidades beneficentes, associações de voluntariado e braços sociais de empresas, como as fundações.

São muitas as organizações que utilizam a Internet para a divulgação de seus projetos e ações. Uma organização respeitada e que reconhecidamente pode assumir posição de referência, é a ISTR - International Society for Third-Sector Research, que promove a pesquisa e a instrução nos campos da sociedade civil, filantropia e atividades não lucrativas (ISTR, 2002). Fundada em 1992, esta sociedade dedica-se ao fomento e difusão do conhecimento pertinente ao terceiro setor e a seu impacto no bem estar e no desenvolvimento humano. Seus compromissos podem ser avaliados através dos valores da diversidade e do pluralismo com que persegue sua missão.

Na Europa o *website* da EBNSC – European Business Network For Social Cohesion apresenta mais de 500 estudos de casos bem-sucedidos e um banco de informações sobre cursos voltados para empreendimentos sociais (EBNSC, 2002).

A verdade é que atualmente, no ambiente da *grande rede*, não é difícil chegar a *websites* que oferecem *links* para organizações de arte e cultura, agências de serviços sociais, instituições educacionais ou filantrópicas, órgãos governamentais e outras entidades beneficientes. A informação disponível para todas essas organizações pode ser constantemente atualizada e compartilhada com indivíduos, grupos e outras organizações interessadas, provenientes de qualquer lugar do planeta.

Neste ambiente, a visibilidade pública traduz-se como consequência do poder e do apêlo da mensagem ao invés do porte ou riqueza da instituição. Isso dá às instituições que não podem dispor de exposição em jornais, revistas e televisão, a oportunidade de disputar a atenção e apoio da comunidade.

Pela nova tecnologia, pessoas e grupos afins vão formando novas redes e podem trabalhar de forma colaborativa pela mudança e pela oportunidade. Seus líderes possuem hoje melhores condições do que nunca para atuarem de forma eficiente e serem porta-vozes de suas organizações em audiências variadas e imensas. Entretanto, essas habilidades devem ser desenvolvidas para alavancar e prover um nível de apoio financeiro capaz de sustentar a organização. Nos Estados Unidos, marcas filantrópicas como Cruz Vermelha e Sierra Club atraem a maioria das contribuições *on-line*, mas uma verdadeira indústria de consultorias e empresas de tecnologia está nascendo e levando a sério os benefícios da Internet para as organizações beneficientes.

As Web Solutions envolvem equipes de especialistas em ferramentas de programação (Perl, SQL, CGI, Asp, etc) para o desenvolvimento de *websites* dinâmicos, que incluem: gerência de projetos, formulários e levantamento de dados *on-line*, monitoramento e diagnósticos *on-line*, registro de conferências e discussões, *weblogs* e *links* para comunidades (ver, por exemplo, THIRD SECTOR TECHNOLOGIES, 2002). Outras empresas exploram o conhecimento do marketing e promoção em larga escala, fornecendo o treinamento na pesquisa de mercado, vendas e relações públicas customizadas, planejamento e execução de estratégias promocionais (ver, por exemplo, ALPHA, 2002).

Em língua portuguesa, dispõe-se de *sites* especializados como a RITS – Rede de Informações do Terceiro Setor, considerado um dos mais completos endereços de apoio à gestão de organizações da sociedade civil. A RITS, organização privada, autônoma e sem fins lucrativos, fundada em 1997, é mantida com apoio financeiro de agências privadas e públicas nacionais e internacionais, como a Unesco e o BID (RITS, 2002). Além de implementar uma rede virtual de informações qualificadas através da Internet (administração das organizações do terceiro setor, legislação, estudos envolvendo a identificação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para implementação de estratégias de captação de recursos, gestão financeira, marketing e estratégias de comunicação e sustentabilidade de projetos), a RITS oferece serviços e apoio em tecnologias digitais de comunicação e informação, desempenhando papel de instrumento de modernização e de articulação entre as organizações do Terceiro Setor, ao mesmo tempo em que busca sua própria sustentabilidade.

No Brasil, a Lei N° 9732/98, de 01/04/98, do governo federal, instituída com propósitos de coibir ações fraudulentas por instituições de assistência social, gerou efeitos na organização do Terceiro Setor que, em recente pesquisa conduzida pela John Hopkins University, registra algo em torno de 220 mil instituições sem fins lucrativos em nosso país.

Tantas organizações em vasto território, sugerem, sob vários aspectos, um uso diversificado, porém ainda "conservador", das tecnologias disponíveis: telefone e fax dominando a troca de informações entre as entidade e seus colaboradores e os meios voltados para o coletivo, como o jornal, revista, rádio e televisão, voltados para a divulgação da

entidade.

Entretanto, ao buscar-se informações sobre o uso da mídia interativa entre as organizações do Terceiro Setor no Brasil, encontra-se um contingente de entidades razoavelmente equipado (20% das entidades possuem mais de 10 microcomputadores, 22% possui de 5 a 10 micros e 50 % possui de 1 a 5 micros) e que, em sua grande maioria (92%), faz uso de conexão com a Internet. Neste caso, o *e-mail* já é o terceiro meio para troca de informações entre os integrantes da entidade, aparecendo também como um meio de divulgação que está ainda se fortalecendo (RODRIGUES, 1999).

3 OS RECURSOS DA INTERNET E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

No mundo moderno, as organizações não podem prescindir dos recursos tecnológicos que vitalizam o mercado. Em especial, a TI pode cumprir muitas funções na organização, entre eles a otimização de processos e a gestão de sistemas, mas sem dúvidas, é como tecnologia facilitadora, que tem amplificado pua penetração entre as empresas, auxiliando-as a atuarem de maneira mais simplificada, eficiente e flexível diante das transformações, e no desenvolvimento de diferenciais competitivos.

Sendo a Internet o mais importante avanço empresarial desde a Revolução Industrial, assimilar as mudanças que ela promove e saber usá-la adequadamente são pontos fundamentais para o sucesso de um empreendimento. Entretanto, 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 seus recursos, e a maior parte das organizações que dispõem de acesso à rede tendem a empregá-la quase que exclusivamente para comunicação (envio e recebimento de *e-mail*) e busca de informações na Web, deixando de utilizá-la como um meio para colaboração e a produção de conhecimento.

As organizações do Terceiro Setor podem empregar diretamente a Internet em pelo menos em cinco tipos de atividades:

- **Informação:** 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-mail*, as listas de discussão e os *chats*, facilita a interação e a colaboração entre pessoas e organizações e possibilita também a realização de consultas e a participação em processos decisórios;
- **Visibilidade:** 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;
- **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:** possibilita aperfeiçoar as atividades e programas já desenvolvidos, mediante a incorporação de novas formas de comunicação, interação e disseminação das informações.

A tecnologia da Internet passou a estar disponível ao mercado corporativo brasileiro a partir de 1994. No transcorrer deste tempo, o Terceiro Setor, demonstra estar tentando acompanhar a evolução da Tecnologia da Informação, conectando-se à Internet para explorar suas potencialidades, como por exemplo: diminuição de custos de comunicação, melhorias na gestão dos projetos em curso, compartilhamento de informações e trabalho em equipe na elaboração de propostas e redação de relatórios, sem necessitar de reuniões presenciais. O acesso a bases de dados e estudos passaram a possibilitar a obtenção de substanciosas informações para a execução dos projetos das entidades, além de informações específicas sobre organizações que apoiam e financiam programas e projetos sociais, como governos, fundações e agências de desenvolvimento. Os recursos de *e-mail* e do *website* passaram a buscar informações para alimentação de seus bancos de dados e a realização de diagnósticos de identificação, desenvolvimento e incremento de colaboradores. Ultimamente também pode-se observar o uso da Internet na gestão dos recursos humanos, propiciando o acesso a programas de recrutamento de voluntários, treinamento e capacitação à distância e suporte e assessoria técnica.

Assim, o pouco uso desta tecnologia por parte dessas organizações não parece estar associado apenas às dificuldades de acesso e às carência de recursos financeiros, humanos e equipamentos. Além destes fatores, que normalmente

enfrentados para inclusão destas organizações na sociedade da informação, há ainda que se considerar as resistências daqueles que sentem-se ameaçados pela novidade ou que não se interessam em desenvolver novas aptidões. Em geral, o esclarecimento acerca das razões do uso da nova tecnologia acaba por criar cultura que leva a atitudes positivas da equipe. Entretanto, a adoção de mudanças, que é algo complicado na maioria das organizações, tende a ser mais difícil ainda em organizações do Terceiro Setor em função de algumas características específicas. A esse respeito, Tassie, Zoar e Murray (1996) destacam:

• **Compromisso com valores organizacionais:** o apego dos membros das organizações a valores e causas sociais, que é uma das principais características e que distingue as organizações do Terceiro Setor, poderia facilitar as mudanças ao invés de inibí-las. Porém, em muitos casos, o compromisso com estes 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;

• **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, o caminho mais seguro para a introdução da Internet (ou qualquer outra nova tecnologia) em uma organização do Terceiro Setor é tratar este processo num âmbito mais amplo de uma mudança, que envolva os demais aspectos da organização. Em geral, os projetos de mudança bem sucedidos, são concebidos "*como parte de um processo inovador de aprendizagem sobre a dinâmica da organização e sobre as potencialidades individuais e coletivas*" (VALARELLI, 2002).

Na verdade, a realidade do Setor é caracterizada pela incerteza, sendo natural o receio em relação às mudanças. Por outro lado, a missão social é envolvente e capaz de levar a organização a superação de dificuldades circunstanciais para atingir seus objetivos, e isto talvez a mova a buscar a TI e a desenvolver habilidade para adquirir, interpretar e disponibilizar informação de uma forma mais contundente.

4 PLANEJAMENTO TECNOLÓGICO ESTRATÉGICO

O planejamento nas organizações do Terceiro Setor não é outro senão a especificação das formas pelas quais se prepara para cumprir sua missão. Entretanto, este planejamento pode ser questionável, caso não venha a contemplar os fatores externos e a dinâmica das mudanças no ambiente. Em síntese, isto sugere a incorporação de estratégias ao planejamento, idéia que o mundo empresarial rapidamente assimilou: *"Planejar estrategicamente, então, significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente, numa perspectiva de futuro"* (REIS, 2002).

No Terceiro Setor, segundo Reis (2002), este planejamento deve conduzir os integrantes da organização no sentido estratégico, sem perder de vista os seguintes aspectos:

• **Participação nas decisões:** por serem organizações onde a decisão é influenciada por pessoas que ocupam espaço em instâncias diversas, o processo precisa incorporar esta pluralidade de visões desde o início. Isto não significa que a direção deixe de lado sua responsabilidade, mas que tenha construído condições para a adesão das várias visões a um plano comum.

• **Relações de poder:** uma vez que mobiliza os vários interesses individuais e de grupos dentro da organização, o planejamento estratégico precisa ser tomado como oportunidade e não como ameaça. É uma oportunidade de afirmação da organização, que deve ser maior que a soma de seus integrantes.

• **Delimitação:** Como o planejamento estratégico parte de definições mais amplas sobre o posicionamento da organização em sua relação com o ambiente, as divisões existentes entre projetos ou áreas temáticas devem ser contornadas. O mais importante é resgatar o aprendizado da organização como um todo, interpretar as demandas a que está sujeita e definir seu potencial para o futuro.

· **Predomínio da racionalidade substantiva:** o planejamento estratégico precisa ser tratado no âmbito da racionalidade que diz respeito a valores e a padrões éticos de ação, onde os resultados estão subordinados a pressupostos e conceitos socialmente construídos. A implicação está em que os pressupostos com que se trabalha a estratégia precisam ser analisados e revistos, afirmando novos valores e reafirmando compromissos.

Com relação ao uso estratégico da Internet pela organização, a condução de um processo de planejamento tecnológico não deve abandonar os propósitos de considerar 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 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, a seguir consideradas:

i. 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?

ii. 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?

iii. Avaliação dos Equipamentos: Para conectar-se à Internet uma organização precisa dispor, no mínimo, de um computador com *modem*, *software*, 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 suporte técnico. A partir destas informações a organização pode estimar os custos envolvidos no uso da Internet e adquirí-los com os custos atuais de comunicação.

iv. Elaboração de um Plano de Ação: O ponto inicial é a definição das necessidades de comunicação e informação que poderiam ser satisfeitas com o uso da Internet. Apenas então a organização pode vislumbrar como poderia utilizar a Internet. A realização de uma reunião de trabalho em que os participantes possam gerar idéias (*brainstorming*) 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.

v. 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.

vi. 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.

vii. 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.

viii. 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 ralação 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De tempos em tempos, as mudanças tecnológicas rebatizam a sociedade e estabelecem novos modos de viver. O impacto dos inventores vão muito além da imaginação de seus idealizadores. Tim Benners Lee, o inventor da WWW (World Wide Web) já assinalava:

> *A Web é mais uma criação social do que uma criação técnica. É um projeto para um fim social (auxiliar o trabalho em conjunto) e não um brinquedinho técnico. O maior objetivo da Web é melhorar a rede social de nossas vidas. Nós nos agrupamos em famílias, associações e empresas, nutrimos confiança a distância e desconfiança do vizinho. Precisamos ter certeza de que a sociedade que construímos na Web é o tipo de sociedade que almejamos.* (Info Exame N.169 – Nov/99)

As organizações pertencentes ao Terceiro Setor ampliam de modo significativo sua relevância, num mesmo ritmo em que os recursos tecnológicos se diversificam, exigindo novas competências para o enfrentamento dos desafios sociais. A TI e o planejamento estratégico sustentam mudanças que podem, realmente, colocar o cidadão como protagonista de um viver quotidiano mais adequado e podem, de fato, estabelecer um re-alinhamento mais justo entre os três setores – Governo, Mercado e Sociedade Civil.

Em relação ao uso da Internet nossas observações reforçaram a forte tendência do Terceiro Setor pela apropriação dos recursos desta tecnologia, rompendo com os temores que as mudanças provocam e buscando alternativas efetivas para os propósitos de sua missão social. Entretanto as tentativas ainda são tímidas e a tecnologia já disponível ainda não está sendo explorada. Exemplo típico, é a pluralidade de uso *e-mail* (principalmente como meio de troca de informações entre os integrantes da entidade e como meio de divulgação da entidade junto à comunidade), como se não houvessem outras soluções mais adequadas. As causas vão além da carência de recursos financeiros, humanos e de equipamentos, para aportarem nas características próprias da organização do Terceiro Setor, como o forte apego aos valores organizacionais, a multiplicidade de objetivos e a falta de mecanismos formais para a promoção de mudanças organizacionais.

O Terceiro Setor, que também se distingue pela constância de planejamento, absorve também aos poucos a cultura desta tecnologia para atender a aspectos estratégicos, contemplando a dinâmica das mudanças no ambiente. Aqui também, algumas características específicas devem ser consideradas, como as várias visões de um plano, a mobilização de vários interesses do grupo, as divisões temáticas, e busca pela racionalidade na afirmação de novos valores e reafirmação dos compromissos. A concepção da Internet revela uma nova estrutura para a sociedade e sua incorporação no planejamento estratégico pelas organizações da Sociedade Civil exige, acima de tudo, sistematização para conciliar as inovações introduzidas pela tecnologia e os valores e objetivos da organização. Sem a pretensão de esgotar o assunto, foi esta a intenção de detalhar a segmentação em etapas do planejamento estratégico de uso da Internet.

A mobilização do Terceiro afina-se com a crescente inserção da Tecnologia de Informação nas atividades humanas e com as estratégias de desenvolvimento organizacional. A ampliação dos recursos e competências repercutem rapidamente na qualidade e a eficácia das ações do setor. Como na Web, cada organização busca seus links e navega em aprendizado, no seu próprio ritmo. Esperemos então que, recursos e competências do mundo real do Terceiro Setor concretizem os objetivos da Web, conforme idealizado por Tim Benners Lee: *melhorar a rede social de nossas vidas.*

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico:** modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2000.

ALPHA Communication. **3rd Sector Communications**. Disponível em: <http://www.alpha-comm.co.uk/third_sector/index_third_sector.html>. Acesso em 28 maio 2002.

EBNSC – European Business Network For Social Cohesion. Disponível em: <http://www.ebnsc.org>. Acesso em 28 maio 2002.

HAMMOND, Kathy. O comércio eletrônico até 2001. **HSM do Brasil,** São Paulo**.** n.32, p.38-46, maio/jun., 2002.

ISTR - International Society for Third Sector Research. Disponível em: < http://www.jhu.edu/~istr>. Acesso em 28 maio 2002.

NANUS, Burt e DOBBS, Stephen M. **Liderança para o Terceiro Setor**. São Paulo: Futura, 2000.

RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor. Disponível em **<**http://www.rits.org.br**>.** Acesso em 28 maio 2002.

REIS, Liliane G. da Costa. **Planejamento estratégico**. Disponível em http://www.rits.org.br. Acesso em 30 maio 2002.

RODRIGUES, Mônica Cairrão. **Um estudo sobre a utilização da Internet por ONG´s Brasileiras**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

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

THIRD SECTOR TECHNOLOGIES. **Custom software development and Web Solutions**. Disponível em <http://www.thethirdsector.com>. Acesso em 28 maio 2002.

VALARELLI, Leandro Lamas. **Estratégias de mudança em organizações**. Disponível em <http://www.rits.org.br>. Acesso em 29 maio 2002.