Área Temática: Organização do terceiro setor

OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO TRANSACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

AUTORES
GABRIEL RODRIGO GOMES PESSANHA
Universidade Federal de Lavras
gabrielrgp@yahoo.com.br

DENIS RENATO DE OLIVEIRA
Universidade Federal de Lavras
denisufla@yahoo.com.br

ANTONIO THIAGO BENEDETE DA SILVA
Universidade Federal de Lavras
thiagobenedete@yahoo.com.br

RENATO SILVERIO CAMPOS
Universidade Federal de Lavras
renatoscampos@yahoo.com.br

RESUMO

O desafio constante para as organizações do terceiro setor é desenvolver uma estrutura de gestão adequada as suas peculiaridades, que permita direcionar esforços para o desempenho efetivo de suas obrigações enquanto entidades socialmente responsáveis. A capacidade gerencial está ligada a busca pelo melhor fluxo de informações por meio da adoção de ferramentas capazes de proporcionar a eficiência administrativa. Sendo assim, o objetivo deste artigo é identificar e analisar os impactos da implantação de um sistema de informação transacional (SIT) na gestão de operações de uma organização do terceiro setor, no sul de Minas Gerais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório, através de observação não-participante, pesquisa documental e entrevista semi-estruturada. Observou-se que, com a implantação do SIT, a instituição obteve significativas melhorias na transparência, na organização, na qualidade e na garantia de agilidade dos processos de gestão operacional. Trata-se de um estudo inovador, visto que ultrapassa as reflexões teóricas sobre os impactos da implantação de sistemas de informação em organizações do terceiro setor e realiza uma análise prática, por meio de um estudo de caso, identificando e analisando os impactos, principalmente, na transparência, na organização, na qualidade e na capacidade de articulação.

ABSTRACT

The non-profit organizations constant challenge is to develop a adequate structure of management peculiarities, that allow efforts for the effective performance of its obligations while socially responsible entities. The management capacity is on the search for optimum information flow by means adopting of tools capable to provide the administrative efficiency. Thus, the objective of this article is to identify and to analyze the impacts of the implantation of a system of transitional information (SIT) in management operations of an non-profit organization, in the south of Minas Gerais. In such way, a research using exploring matrix was carried through, through comment non-participant, documentary research and half-

structuralized interview. It was observed that, with the SIT implantation, the institution got significant improvements in the transparency, organization, quality and guarantee of agility of the operational management processes. This is an innovative study, since it exceeds the theoretical reflections on the impacts of systems of information implantation in non profit organizations and carries through a practical analysis, using a case study, identifying and analyzing the impacts, mainly, in the transparency, organization, quality and articulation capacity.

Palavras-chaves*:* organizações do terceiro setor; sistema de informação transacional; gestão de operações.

1. INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas e industriais ocorridas no século passado nos remetem a mudanças sociais que se potencializam na complexidade da realidade social, múltipla e fragmentada, contemporânea. A complexa rede de relações intersubjetivas e interinstitucionais que emergem desta realidade social contemporânea requer uma constante construção social da realidade na busca da superação dos dilemas da modernidade.

Desse modo, percebe-se que o processo de industrialização e inovações tecnológicas permearam o desenvolvimento do capitalismo, fazendo com que o desenvolvimento social se tornasse coadjuvante no processo de desenvolvimento do Estado. Entretanto, com o crescimento das primeiras vilas e cidades e o movimento das pessoas para longe de suas famílias, novas formas de auxilio social eram necessárias.

Neste contexto surgem as organizações do terceiro setor, que, ultimamente, vêm ganhando notoriedade devido a sua atuação, passando a ter um maior reconhecimento a partir do momento em que os setores público e privado tomaram ciência da incapacidade do Estado em atender todas as necessidades sociais. Dentre as diversas organizações que compõem o terceiro setor, encontram-se as associações comunitárias, as organizações não-governamentais (ONGs), as instituições filantrópicas, os projetos de caridade, as fundações, as organizações sociais, etc.

Atualmente, o mercado vem exigindo das organizações maior rapidez, flexibilidade e qualidade nos serviços disponibilizados, e para que essas exigências sejam satisfeitas é preciso uma melhoria significativa na disposição dessas informações aos gestores, agilidade na sua obtenção e na sua interação com o ambiente. Desta forma, o mercado tecnológico vem crescendo rapidamente, visto as suas características e a possibilidade das empresas reduzirem custos e superarem suas metas, vencendo assim os desafios de gestão.

As organizações do terceiro setor oriundas de movimentos sociais têm, em sua maioria, como fruto das exigências financiadoras e do caráter político de atuação dos atores envolvidos, uma abordagem participativa de gestão. Portanto, seu modo de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades administrativas cotidianas tende a ser flexível. O processo de tomada de decisão, necessariamente, requer informações tanto do contexto em que estão inseridos os cidadãos–beneficiários, como do fluxo de informações internas para uma melhor execução das tarefas organizacionais. Para tanto, as organizações têm que considerar, continuamente, novas formas de acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais.

Assim, os sistemas de informação, que segundo Freitas et al. (1997, p. 77) "*são mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações",* podem auxiliar as empresas a suprirem a

necessidade de informações internas e externas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, as empresas não conseguem tomar decisões adequadamente, nem interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram, prejudicando, desta forma, o seu desempenho.

Os sistemas de informações transformam os dados existentes em informações indispensáveis para apoiar a tomada de decisão. Devido a existência de vários tipos de sistemas de informação, cada qual com suas características, é necessário um estudo para se verificar a melhor opção para alcançar os objetivos da organização.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Muito se tem discutido sobre o impacto da implantação e o uso de ferramentas de tecnologia da informação nas empresas em geral, porém, poucos estudos mostram a utilidade e importância destas ferramentas na condução e no gerenciamento das organizações do terceiro setor. Sendo assim, objetivou-se com este artigo, identificar e analisar os impactos da implantação de um sistema de informação transacional na gestão de operações de uma organização do terceiro setor, no sul de Minas Gerais. Especificamente, buscou-se estudar o impacto na prática da obtenção, organização e distribuição de informações do contexto de uma organização do terceiro setor.

Inicialmente, exibe-se um breve referencial teórico onde são discutidos o conceito de organizações do terceiro setor, os sistemas de informação e a sua aplicação nestas instituições. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho e, ao final, os resultados bem como as limitações da pesquisa.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Organizações do terceiro setor

Terceiro setor, entre todas as expressões em uso, é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos, como, por exemplo, a conscientização para os direitos da cidadania, a prevenção de doenças transmissíveis ou a organização de ligas esportivas.

Apesar de tender a prevalecer, no Brasil, a expressão divide espaço com uma dezena de outros: não-governamental, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas, etc. A emergência do terceiro setor representa, em tese, uma mudança de orientação profunda e inédita no Brasil no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública.

Segundo a classificação proposta por Carvalho (1998), três grupos de organizações são nitidamente caracterizados:

- Entidades comunitárias que prestam serviços locais, em geral com pouca visibilidade, sendo realizados por grupos de voluntários sustentados por reduzidos recursos financeiros, movimentando espaços comunicativos primários e redes espontâneas de sociabilidade;
- Entidades filantrópicas que, em geral, atuam na prestação de serviços assistenciais destinados aos segmentos mais vulneráveis da população (idosos, pessoas portadoras de deficiência, famílias em extrema pobreza etc.) ou, ainda, na prestação de serviços de educação, saúde e cultura, integrando-se neste grupo as fundações empresariais como financiadoras ou promotoras diretas desses serviços. Este agrupamento de organizações rege-se pelo princípio da filantropia. Neste mesmo escopo, outro grupo identificado por

Carvalho (1998) é o das entidades ligadas a diversas igrejas, que, orientadas pelo princípio da caridade e compaixão, também se destinam à prestação de serviços assistenciais, de educação e saúde;

- Entidades voltadas para o fortalecimento do cidadão e a defesa das minorias. Em geral, atribuem a si mesmas o nome de organizações não-governamentais. São fortemente articuladas em redes locais, regionais, nacionais e supranacionais. A existência dessas organizações reflete a incerteza social sobre a dimensão e o impacto que as transformações tecnológicas, sociais, econômicas, políticas e ambientais podem provocar, especialmente, na realidade dos países em desenvolvimento, como o Brasil. Leva, também, a uma reflexão sobre a postura evolutiva do indivíduo e da sociedade nesse contexto, no qual a noção de responsabilidade social emerge e tende a mudar comportamentos.

O estudo do terceiro setor, ou das organizações sem fins lucrativos, é, atualmente, um dos temas que mais desperta interesse nas escolas e faculdades de Administração no Brasil. Este surpreendente e inesperado interesse é reflexo de um conjunto de tendências complexas e inter-relacionadas, como a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social por parte das empresas privadas; dos programas de reforma do Estado que ocorrem no âmbito do governo federal e em estados e municípios. O termo terceiro setor, no uso corrente, é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizadas na forma de fundações e "organizações sociais". Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria - organizacional, política ou sociológica - terceiro setor, no Brasil, é uma idéia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação.

Há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão - através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração - é um caminho necessário para atingir de melhores resultados. O problema fundamental do terceiro setor, nesta visão, é um problema de gestão. Esta parece ser a premissa que fundamenta o recente surgimento de inúmeros programas de capacitação para instituições do terceiro setor e, não surpreendentemente, é a visão predominante entre as escolas de Administração. O modismo do terceiro setor nas escolas e departamentos de Administração brasileiros, as primeiras e ainda praticamente únicas unidades universitárias a se interessarem seriamente por esta área, fundamenta-se nesta percepção do "desafio de gestão". Refletindo este interesse, bem como a evolução do envolvimento empresarial em ações de finalidade social - a filantropia empresarial - nota-se que são as revistas de gestão que oferecem maior cobertura ao tema da emergência de atores privados, sem fins lucrativos, como solução para problemas sociais que, antes, eram reservados ao Estado.

A Administração surge como área de conhecimento portadora de soluções para os problemas do terceiro setor. Temas de Administração - planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação - antes restritos apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, tornam-se comuns entre as organizações do terceiro setor. O jargão anglófono de gestão entra no vocabulário dos profissionais do setor: *benchmarking*, *fundraising*, *accountability*, *stakeholders*. Seja pela percepção de seus dirigentes ou por pressão externa de financiadores, a habilidade de gerir é vista como a competência mais desejável e menos presente nas organizações do terceiro setor.

A idéia de que a eficiência e a eficácia de resultados constituem o principal desafio das organizações da sociedade civil é fundamentalmente diferente do que se via em um passado recente, quando a mera existência de uma organização ou a validade da causa defendida por esta seria apontada, freqüentemente, como suficientes para justificar uma doação de recursos

a fundo perdida, sem maiores exigências quanto aos resultados a serem alcançados com o emprego destes. No cenário atual, as grandes disputas do terceiro setor no campo ideológico e político parecem arrefecer. Agora, na discussão sobre os fins das organizações, a Administração adquire maior importância com a adoção do discurso empresarial de resultados. Esta não é uma mudança cultural completa, mas a manifestação visível de um processo gradual de transformação pela qual vem passando os atores organizacionais do campo do desenvolvimento social em todo o mundo - ONGs, fundações, entidades multilaterais de desenvolvimento e mesmo o Estado. Apenas com dificuldade, dirigentes e líderes de antigas e politizadas organizações não-governamentais - majoritariamente identificadas com a esquerda política - admitem ter algo a aprender com as empresas do mercado e aceitam gerir suas organizações como empreendimentos comerciais.

O'Neill (1998) aponta oito distinções principais entre organizações do terceiro setor e outros tipos de organização, relevantes para refletir sobre o tipo de capacitação que estas entidades requerem:

- Propósito/missão: ganhar dinheiro, para as organizações sem fins lucrativos, é subsidiário ao propósito de prover algum bem ou serviço; enquanto para as empresas privadas, a provisão de produtos ou serviços tem por objetivo gerar dinheiro.
- Valores: todas as organizações têm valores próprios, mas em nenhum setor os valores são tão centrais ao propósito quanto no terceiro setor.
- Aquisição de recursos: empresas normalmente obtêm recursos através da venda de produtos e serviços; órgãos governamentais obtêm a maior parcela de seus recursos através de impostos. Organizações do terceiro setor recebem dinheiro das mais variadas fontes: vendas de serviços, doações de indivíduos, *grants* de fundações, empresas e do governo, resultados de investimentos patrimoniais etc. A aquisição de recursos no terceiro setor é, portanto, uma tarefa altamente complexa e demandante de uma variedade de técnicas e conhecimento.
- *Bottom line* (resultado)*:* no terceiro setor não há a mesma clareza existente no mercado quanto ao que representa um bom resultado e quais são os melhores indicadores de eficiência e eficácia.
- Ambiente legal: a legislação que incide sobre o terceiro setor difere significativamente das leis dos outros setores, particularmente no que diz respeito à aplicação dos recursos e à tributação.
- Perfil do trabalhador: no terceiro setor, uma parcela do trabalho é realizada por voluntários não remunerados. O tipo de atividade realizada, o nível de qualificação dos trabalhadores e a forma de remuneração diferem no terceiro setor da realidade do Mercado e do Estado.
- Governança: a estrutura de poder e tomada de decisão no terceiro setor atribui um papel importante ao conselho da entidade, formado por voluntários que não devem se beneficiar dos resultados da organização. A relação entre o conselho e o corpo profissional tende a ser mais próxima do que ocorre no Estado e no Mercado.
- Complexidade organizacional: O'Neill (1998) argumenta que uma *nonprofit* é tipicamente mais complexa do que uma organização empresarial, no tipo e variedade de serviços prestados, na relação com múltiplos públicos, na dependência de fontes variadas de recursos e outras dimensões. Estas características apontadas, não fazem as funções de Administração no terceiro setor diferentes daquelas de qualquer outro tipo de organização, onde também podem ser empregadas, as funções da Teoria Clássica de Administração: planejamento, organização, direção e controle. O mesmo pode ser dito para as áreas funcionais e departamentos típicos de uma empresa, como marketing, gestão de pessoal, operações, gestão contábil e financeira etc.; todos podem ser encontrados também em

entidades sem fins lucrativos. Mas o perfil do terceiro setor reveste estas funções de atribuições específicas que requerem do seu profissional os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores específicos a que se refere o autor.

3.2 Sistemas de Informação

Os sistemas de informações computadorizados são os produtos da integração de pessoas, tecnologia e organização, incluindo problemas oriundos do ambiente externo. Nos anos 50 começaram a surgir os primeiros sistemas de informações computadorizados, os quais focavam o nível operacional da organização. Com o passar do tempo, outros tipos de sistemas de informações vieram agregar-se aos anteriores, atendendo diferentes necessidades das organizações.

A Figura 1 mostra os tipos de sistemas de informações computadorizados associados ao período em que começaram a ser desenvolvidos:

- Sistema de Processamento de Transações (TPS ou SIT) - foco nas transações;
- Sistema de Informação Gerencial (MIS ou SIG) - foco em informações associadas aos subsistemas funcionais;
- Sistema de Automação de Escritório (OAS ou SAE) - foco no processamento de informações no escritório;
- Sistema de Apoio à Decisão (DSS ou SAD) - foco no suporte às decisões através de simulações com a utilização de modelos;
- Sistema Especialista (ES ou SE) - foco no acúmulo de conhecimento visando substituir o julgamento humano;
- Sistema de Informação para Executivos (EIS ou SIE) - foco na visão da organização como um todo, através de fatores críticos de sucesso;
- Sistema de Gestão Empresarial (ERP ou SGE) - foco na integração das informações em uma organização;
- Data warehouse / Data mining (DW/DM) - foco na exploração dos dados gerados pela empresa;
- Customer Relationship Management (CRM) - foco no relacionamento com o cliente, de forma individual.

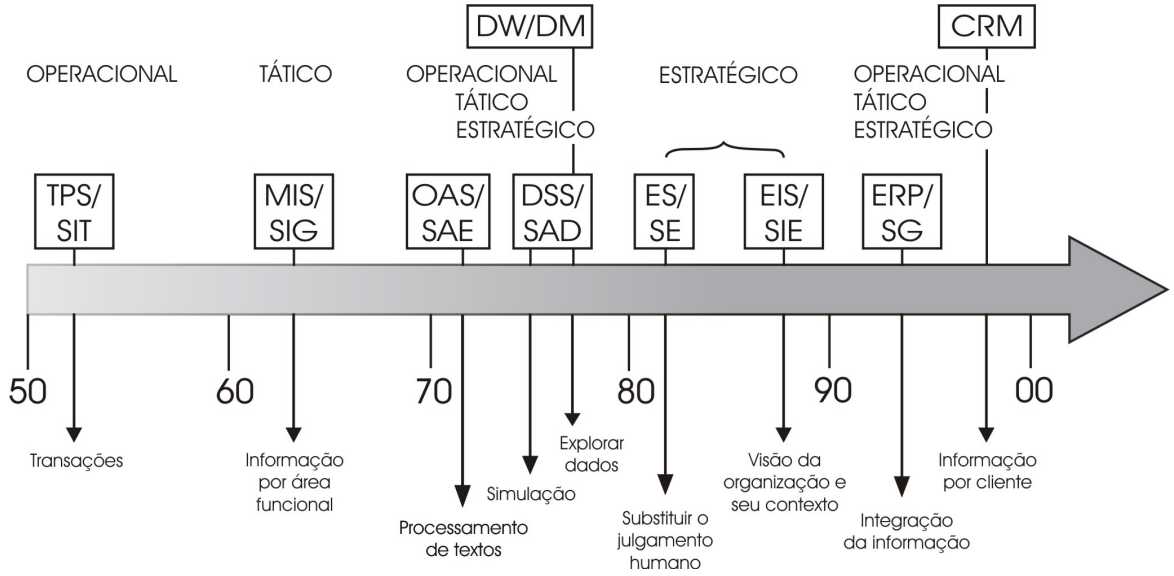

FIGURA 1: Sistemas de informação: período de surgimento e sua aplicação
Fonte: Petroni et al. (2001)

3.2.1 Sistema de Informação Transacional (SIT)

O primeiro sistema desenvolvido foi o Sistema de Informação Transacional (SIT), também conhecido como Sistema de Processamento de Transações. Estes sistemas, utilizados atualmente na maioria das organizações, monitoram, coletam, armazenam, processam e distribuem os dados das diversas transações realizadas dentro da empresa, servindo como base para os demais sistemas existentes dentro da mesma.

Esse sistema é considerado de extrema importância para o funcionamento das organizações, pois dá suporte a diversas operações centrais, tais como: compra de materiais, controle de estoque, faturamento, preparação da folha de pagamento, entre outras. Toda vez que a empresa produz ou presta um serviço, ocorre uma transação que será armazenada no SIT. O objetivo principal do SIT é o fornecimento de todas as informações legais ou organizacionais referentes à empresa, para manter eficientemente os seus negócios.

As principais vantagens de utilização deste tipo de sistema são a precisão e confiabilidade obtidas, redução no custo e tempo de obtenção das informações. O Sistema de Informação Transacional processa um grande volume de dados para funções rotineiras, como por exemplo, a folha de pagamento dos funcionários. Ainda como característica deste tipo de sistema, pode-se citar: o alto grau de repetição do processo, operações simples, necessidade de grande armazenamento e impacto sobre um grande número de funcionários.

Após a organização das atividades operacionais, surgiu a necessidade de gerar informações consolidadas, seguras e rápidas, para que os gerentes pudessem ter uma maior certeza de que rumo tomar e como a organização se encontra no mercado, o que auxiliaria no processo decisório da empresa. Com isso, foram desenvolvidos os Sistemas de Informações Gerenciais, que auxiliariam os gerentes nessas questões.

3.3 Sistemas de informação e o terceiro setor

A sobrevivência da maioria das organizações passa, hoje, pela necessidade de se questionar e modificar paradigmas de gestão. Portanto, com a implantação de novos modelos de gestão no terceiro setor, espera-se que haja a possibilidade da entidade adquirir a flexibilidade, agilidade e dinamismos necessários para o sucesso de suas ações.

Diante do avanço tecnológico, da globalização do mercado e do fato de que os ambientes sociais, econômicos e políticos são mutáveis e repletos de riscos, torna-se cada vez mais evidente a importância de sistemas de informação como ferramenta no processo de gestão, mesmo em uma organização do terceiro setor.

A informação é elemento premente, devendo mover e promover o encaminhamento das atividades dessas entidades não-governamentais. Tais informações são essenciais para a determinação de projetos segundo as emergências regionais ou setoriais em diversas áreas (educação, saúde, meio ambiente, etc.) e podem, inclusive, resultar do desenvolvimento desses projetos. A própria produção e a difusão de informações podem configurar-se como parte do trabalho, aspecto que muitas vezes se consolida em organizações desse tipo.

A tecnologia da informação e a comunicação eletrônica intensificaram os elementos de integração no segmento do terceiro setor, tornando-o mais visível à sociedade e configurando-o como mais um setor, paralelamente, ao público e ao privado. Segundo Barreto (1998, p.126), a comunicação eletrônica *"coloca o receptor como se virtualmente estivesse posicionado em diversos elos de sua cadeia [...]. Não só a publicidade do conhecimento se torna mais rápida, como o seu acesso e julgamento ficam facilitados [...]"*. Não devem existir

mais, nessas condições tecnológicas, as limitações advindas dos grandes distanciamentos geográficos, cenário presente no terceiro setor.

Contudo, o nível de integração proporcionado pela tecnologia pode não ser tão homogêneo a ponto de garantir um fluxo uniforme de informações, capaz de criar condições equilibradas de acesso e obtenção de informações para todas as organizações ou grupos de entidades desse segmento. Talvez a tecnologia não seja o melhor mecanismo de integração nesse caso. Outros meios, tais como as redes informais estabelecidas pelas inter-conexões pessoais, provenientes de contatos ou promovidas através de encontros da área, cursos, congressos ou outras entidades promotoras, são alternativas também utilizadas.

A diferenciação desse segmento traduz um universo extremamente desigual, o que dificulta até mesmo a sua compreensão enquanto segmento. Nota-se que a tecnologia contribui, mas as diferenças são marcantes. A menos que se delimitem subgrupos desse segmento, as generalizações em termos de conclusões podem mascarar e descaracterizar a realidade do terceiro setor.

A informação deve incidir como mecanismo de integração de um contexto amplo e diversificado em formas e campos de atuação. Portanto, até mesmo diferenças entre linguagem e aspectos culturais interferem nesse contexto. Fernandes (1994) afirma que:

> *"confrontos e compromissos são uma parte intrínseca à dinâmica interna do terceiro setor. Por isto mesmo, é necessário cuidar para que os canais de intercomunicação não se bloqueiem de vez. [...]. Apesar das dificuldades e mal-entendidos, sabe-se que a comunicação intersocial e intercultural é sempre possível. [...] Não basta uma única língua e um único código simbólico, no terceiro setor. [...] Apela-se para uma língua de conhecimento comum, [...] onde as idéias são limitadas a um mínimo denominador comum, ou seja, ao conceito de cidadania e seus derivados. Com sua diversidade de formas, desde estruturas muito bem definidas e estabelecidas, até ações informais de grupos ou mesmo de iniciativas individuais, há que se abrir espaços para a multiplicidade de linguagens e simbologias em seu interior"(p. 139).*

Por conseguinte, o uso da tecnologia da informação deixa de ser uma preocupação essencialmente técnica para assumir uma importância estratégica, passando a ser responsável por grande parte do sucesso da organização.

Para a Contabilidade, por exemplo, esta passa a contar com uma fonte de informações apropriada e que, se utilizada de forma coerente, pode ser considerada uma ferramenta fundamental para o fortalecimento e destaque da importância da gestão organizacional no âmbito do terceiro setor. Vale ressaltar que o objetivo básico não é colocar um software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando TI. E mais do que uma mudança de tecnologia, a implantação desses sistemas implicará em um processo de mudança organizacional.

Espera-se que com a implantação do sistema de informação obtenha-se a padronização de informações e conceitos, a melhoria na qualidade da informação, as mudanças culturais para uma visão de disseminação de informações das organizações por toda a empresa e a padronização de procedimentos. Nesse intuito, a implantação do sistema de informação pode proporcionar os seguintes resultados:

- Transparência: refere-se a maior facilidade no cumprimento da responsabilidade da organização em prestar contas aos diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela;
- Organização: trata-se da capacidade de controlar os recursos (financeiros, materiais e humanos), de maneira adequada e continuada, e utilizá-los com competência, de forma a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos;
- Qualidade de serviços: o aprimoramento da qualidade deve ser um objetivo contínuo das entidades, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar fazendo a sua parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos déficits sociais;
- Capacidade de articulação: esta depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais que deve ser desenvolvida nos gestores.

4. METODOLOGIA

Adotaram-se, neste estudo, os postulados do paradigma interpretativo da análise organizacional. Os estudos desenvolvidos sob esta ótica partem do pressuposto de que os integrantes de uma organização são os principais atores da sua construção social, ou seja, pressupõem que os membros de uma organização são os criadores, mantenedores de valores, crenças, significados e os principais agentes de transformação da realidade organizacional. Portanto, a organização, de acordo com essas concepções teóricas, é descrita como o resultado das interpretações que os seres humanos fazem do que ocorre a sua volta e dos cursos de ação que eles escolhem tomar diante das interpretações que realizam acerca de uma realidade (Alencar, 1999). Assim, o que é realidade acontecendo depende do indivíduo; a realidade está nos olhos do titular da ação. Alencar (1999) afirma que, realidade pode ser aquilo que os atores envolvidos na interação pensam ser real. Desta maneira, o que eles pensam ser real é o que determina o que eles decidem fazer, sendo, portanto, uma negociação criada por indivíduos em interação em um contexto social particular.

A matriz epistemológica deste paradigma está centrada na concepção de que o conhecimento da interpretação e do significado da ação somente é possível quando se adquire conhecimento sobre os modos pelos quais os atores percebem o mundo e quando se adquire conhecimento sobre os significados que sustentam suas ações, compreendendo as teorias dos atores via evidências qualitativas (Alencar, 1999). Nessa perspectiva, metodologicamente, faz-se o uso da interpretação, pois, conforme Alencar (1999), o pesquisador aproveita a sua condição de ator social criativo, ou seja, capaz de interpretação.

Esta pesquisa caracterizou-se como exploratória. Segundo Malhotra (2001), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. A pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade, pois raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade (Malhotra, 2001).

A pesquisa deve estar incluída na realidade social que pretende investigar. Assim, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (Bogdan e Bikley,1994).

Um método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, pois esse tipo de abordagem procura trabalhar com cenários sociais bastantes específicos (Alencar, 1999). Foi realizado um estudo de caso

em uma empresa do setor de transporte rodoviário do sul de Minas Gerais. A escolha deveu-se ao rápido crescimento e notoriedade que a empresa tem recebido, sendo apontada pelos concorrentes como *benchmark*, quando se trata de gestão de operações.

A obtenção dos dados para a realização deste estudo tomou como base a triangulação de algumas técnicas de pesquisa. Segundo Alencar (1999), o emprego da triangulação é a tentativa do pesquisador de aumentar a confiança dos resultados, tendo em vista a complexidade dos fenômenos que constituem o objeto de estudo das ciências sociais. Desta forma, procedeu-se a análise documental, a aplicação de questionários mistos e observação não-participante.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1979), é um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Especificamente neste caso foi utilizada a análise temática, que:

- visa descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação;
- preocupa-se com a freqüência desses núcleos;
- tem a crença na significação da regularidade;
- há variantes que trabalham com significados em lugar de inferências estatísticas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Breve histórico da organização estudada

A organização iniciou suas atividades no ano de 1931 realizando trabalhos sociais voltados ao amparo de pessoas carentes. No ano de 1963, a instituição passou a ser gerida por uma Congregação, sediada em Belo Horizonte-MG e, a partir deste momento, tornou-se uma unidade de extensão de suas atividades.

Atualmente, a instituição favorece a 98 idosos, entre homens e mulheres. Sua missão é oferecer melhor qualidade de vida aos internos, a partir da proposta de um tratamento humano, de modo a propiciar melhores condições de saúde física, psíquica, emocional e espiritual.

Para cumprir a missão, a instituição possui 42 funcionários em seu quadro, distribuídos na área administrativa, serviços gerais, médicos e enfermagem. A prefeitura do município em que está localizada a instituição contribui para completar seu quadro funcional, cedendo dois fisioterapeutas. A instituição conta ainda com voluntários, envolvendo profissionais como psicólogo, nutricionista, terapeuta ocupacional, ortopedista, dentista, entre outros. Os cargos da diretoria são ocupados por irmãs da congregação, sendo estas: diretora, vice-diretora, secretária e tesoureira.

Os recursos financeiros são provenientes de doações e convênios firmados com o governo federal e municipal. Para complementar o orçamento da instituição, há contribuições da congregação mantenedora e são realizadas campanhas junto à comunidade, além de haver doações, compostas, principalmente, por parte da aposentadoria dos internos.

5.2 Identificação e avaliação dos impactos

A identificação e a análise dos impactos da implantação do sistema de informação transacional podem ser realizadas, no nível operacional, que se refere à execução das atividades, seguindo a ordem cronológica de acontecimento dos fatos: antes, durante e depois.

Descrever os processos administrativos e confrontá-los com o planejamento administrativo organizacional são elementos-chave para o controle da eficácia organizacional, pois permite uma completa visualização das necessidades de intervenção dentro de uma estrutura e também identifica os aspectos de maior relevância dentro da organização que não são administrados de forma a garantir a excelência.

A busca por excelência é, portanto, algo procurado e desejado pelas organizações, mas, ao mesmo tempo, esta denominação só se encontra à disposição daqueles que possuem uma estrutura formalmente organizada. Esta estrutura organizada reflete-se em processos administrativos, transparência dos processos internos e consecução dos objetivos propostos, a administração planejada.

Contudo, o desafio maior para as organizações do terceiro setor é desenvolver uma estrutura de gestão adequada às suas peculiaridades, que permita direcionar esforços para o desempenho efetivo de suas obrigações enquanto entidades socialmente responsáveis. Para isso, neste caso, há que se considerar a prestação de contas às entidades governamentais responsáveis pelo fornecimento dos recursos financeiros mantenedores da instituição.

A liberação das verbas destinadas ao apoio e manutenção destas organizações do terceiro setor só acontece mediante a emissão e apresentação de relatórios mensais das atividades desenvolvidas, tais como do número de pessoas atendidas e da discriminação das movimentações financeiras.

Antes da implantação do SIT, a organização estudada apresentava traços tradicionais em sua estrutura organizacional. Reflexo disso foi a resistência encontrada na instituição, que possuía sistemas ultrapassados e que não representavam um auxílio ao processo de tomada de decisão, por não se constituírem em fontes de informação que realmente sustentassem e permitissem o gerenciamento eficaz das operações.

Deste modo, em meio a diversos problemas administrativos, visto a obsolescência das práticas de trabalho no que se refere ao controle e cadastro de internos, as movimentações financeiras de fluxo de caixa, inadequação do layout e falhas na movimentação de materiais, a instituição desconhecia, também, na composição de seu quadro funcional, os horários individuais de trabalho e as atividades realmente realizadas por cada profissional.

Assim, como o foco do diagnóstico foi a área administrativa, pôde-se perceber que a instituição poderia utilizar os sistemas de informação transacional para minimizar os impactos em produtividade ocasionados pelas falhas do processo, e a partir daí, prover-se de uma melhor organização das atividades internas e despender de maior tempo para se dedicar a outras atividades.

A ficha cadastral dos internos da instituição era preenchida manualmente em um formulário de papel e mantida em um arquivo. Isto exigia espaço físico e não possibilitava a geração de relatórios, quando realmente havia necessidade de uma listagem rápida dos internos. Mensalmente, deveria ser feita uma relação dos internos para ser enviada a Belo Horizonte, surgindo, então, um dos maiores problemas administrativos da instituição: a falta de uma organização administrativa que pudesse minimizar a perda de produtividade na gestão das operações internas.

Havia, contudo, pouca agilidade no cadastro dos internos e, além disso, quando os mesmos precisavam sair a um pronto-atendimento para cuidados médicos, a própria ficha saía da instituição, ocasionando o risco de perda.

Outro problema, identificado nas práticas de trabalho, foi a falta de agilidade na elaboração de demonstrativos de movimentação de caixa, o qual deveria ser enviado mensalmente à Belo Horizonte, uma vez que, um escritório de contabilidade é que elabora as demonstrações financeiras de todas as instituições filiadas à Congregação. As demonstrações eram realizadas em folhas de papel pela própria diretora e demandava muito tempo, mais uma vez fazendo com que esse tempo pudesse ser mais bem aproveitado em outra atividade.

Assim, a organização precisou adquirir meios de aperfeiçoar os processos auferindo ganhos de tempo e produtividade e a partir do diagnóstico realizado, foi possível propor ações para sanar os problemas identificados, visando, então, a melhoria dos processos internos de gestão das operações:

- Quanto ao cadastro e controle de internos: criação de um banco de dados no software Microsoft Access, de modo a melhorar a qualidade dos dados cadastrados e a agilidade na elaboração de relatórios sobre informações dos internos, quando de sua solicitação.
- Quanto à elaboração de demonstrações de movimentações de caixa: criação de planilhas padronizadas no software Microsoft Excel permitindo que a tarefa de registro das entradas e saídas de caixa pudessem ser realizadas pela secretária, economizando o tempo da diretora e permitindo uma melhor alocação das suas responsabilidades para as demais áreas da organização.

Em ambas as ações propôs-se o treinamento dos funcionários envolvidos nas tarefas impactadas pela implantação do SIT. Agora, o tempo antes despedido com atividades manuais e repetitivas tornou-se menor e o ganho foi significativo, fazendo com que os funcionários tivessem um controle maior das atividades e pudessem se comprometer com algumas atividades que também necessitavam de maior comprometimento.

Assim, pode-se afirmar que com a implantação do sistema de informação transacional, a organização apresentou uma maior capacidade de resposta às exigências e acontecimentos, sejam eles do meio interno ou externo.

No que diz respeito às relações da organização com a sociedade e com os órgãos governamentais, é importante ressaltar que o SIT dotou a organização de ferramentas que proporcionam a obtenção e a disseminação da informação gerada em seus processos. Esse fato facilita a transparência de suas operações, uma vez que, a obtenção e a divulgação de informações referentes às atividades desenvolvidas ocorrem de forma mais rápida e eficaz, facilitando assim, o cumprimento da responsabilidade de prestar contas aos diversos públicos que apresentam interesses legítimos em suas ações.

A facilidade na obtenção e disseminação das informações se deve a padronização e organização, obtidas a partir da implantação do sistema de informação. Com a implantação de um software específico para o controle financeiro, a instituição tem a capacidade de gerar relatórios financeiros que servirão tanto para auxiliar a tomada de decisão, quanto para controlar e informar o destino dado aos recursos obtidos.

De forma geral, pôde-se notar grande interesse por parte da diretoria da entidade nos benefícios da gerência de informações em organizações do terceiro setor. Trata-se de um campo que merece ser mais estudado e explorado pelos profissionais da informação no sentido de suprir carências e promover integrações, fortalecendo as redes estabelecidas nesse contexto ao se criar mecanismos que facilitem seus processos gerenciais e ao implantar projetos sociais bem sucedidos.

6. CONCLUSÃO

A implantação de tecnologias da informação envolve tanto a parte física e lógica quanto a parte humana. Sendo assim, as empresas devem investir em equipamentos que possam suprir suas necessidades, em softwares que dão suporte às atividades desempenhadas pelos seus profissionais, assim como no aprimoramento de seus colaboradores. Nessa implantação, é necessário que todo o esforço e investimentos estejam voltados para o negócio da organização. O impacto mais significativo na implantação de tecnologias da informação é

na produtividade; as operações antes realizadas manualmente passam a ser realizadas por meios mais rápidos e seguros, agilizando todos os processos encadeados.

Com este trabalho, foi possível conhecer mais de perto os desafios de se gerenciar uma organização de natureza distinta da organização econômica. As práticas de gestão administrativa, a cultura organizacional e os meios utilizados para o desenvolvimento de novos recursos gerenciais apresentaram-se como fontes de conhecimento para os atores envolvidos, que não se limitaram à simples descrição do que foi observado. Foi possível estabelecer uma crítica em relação aos processos, culminando em uma proposta de intervenção para a solução dos problemas diagnosticados. Entretanto, ao considerar que a organização, além de um sistema técnico, apresentou-se como um sistema social e que representa os valores cristalizados em seus membros, enfrentaram-se dificuldades para o desenvolvimento do trabalho. Este foi um aspecto que igualmente proporcionou aprendizado aos envolvidos, já que para a prática da administração, sempre será preciso lidar com realidades diversas, demandando um exercício de flexibilidade e aprimoramento do relacionamento interpessoal.

Pode-se afirmar, portanto, que o estudo é inovador, visto sua ultrapassagem às reflexões teóricas sobre os impactos da implantação de sistemas de informação em organizações do terceiro setor e realiza uma análise prática, por meio de um estudo de caso, identificando e analisando os impactos, principalmente, na transparência, na organização, na qualidade e na capacidade de articulação.

7. BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, E. **Introdução a Metodologia de Pesquisa Social**. Lavras: UFLA/FAEPE,1999.

ARAÚJO, A. F. de. **Gestão Social de uma Organização do Terceiro Setor: O Caso da Casa da Criança e do Adolescente Betinho**. 2005. 127p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1979. 230 p.

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago.1998.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. **A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep.** *Ci. Inf.* [online]. maio/ago. 1999, vol.28, no.2 [citado 02 Junho 2006], p.200-214. Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000200012&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0100-1965.

BOGDAN, R. C.; BIKLEY, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. **Sociedade civil, estado e terceiro setor**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 12, n. 4, out./dez.1998.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FLEIG, D. G. **Desenvolvimento, Participação e Gestão Social: Análise Interpretativa da Gestão de uma Organização Não-Governamental**. 2004. 123p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

FREITAS, H. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, C. ***Plano de Desenvolvimento da Reserva Extrativista do Rio Cautário***. Junho 1997. Disponível em: <http//www.planafloro.ro.gov.br/KIT/c2.htm >. Acesso em: 02 mar. 2006.

MENDES, L. C. de A. ***Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele).*** IPEA; Ministério da Fazenda: Secretaria de Estado de Planejamento e Avaliação. Brasília, 1999; p.06-07.

O'NEILL, Michael & FLETCHER, Kathleen (eds.). **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**. Westport: Praeger, 1998.

PEROTTONI (R.), OLIVEIRA (M.), LUCIANO (E.M.) e FREITAS (H.). **Sistemas de informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais**. Porto Alegre/RS: **ReAd** (http://read.adm.ufrgs.br), PPGA/EA/UFRGS, v.7, n. 3, 2001.

SOARES, E. A. R.; CATÃO, G. C.; SANTOS, A. A. **Impacto Organizacional da Implantação dos Sistemas Integrados de Gestão nas Entidades do Terceiro Setor**. INTEMPRES. Disponível em: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/16.pdf>. Acessado em: 15 mar, 2006.

ZANINI, W. R. e OLIVEIRA, A. E. De. **El sistema financeiro rural**. Curso de capacitación internacional. Bolívia, Cochabamba, 1995 - DSE, Hans-Böckler - Str. 5, D-5300 Bonn 3, Alemanha.