

**A FACE INTERNET DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL:  
COMO SÃO AS INICIATIVAS VIRTUAIS DAS ORGANIZAÇÕES  
DE TERCEIRO SETOR DO PAÍS**

**Graziella Bouza**

Professora Escola de Administração de Empresas  
Fundação Getúlio Vargas  
Consultora em Gestão Organizacional e Recursos Humanos  
Equipe do CEATS/FIA/FEA/USP  
Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor  
Doutora em Administração de Empresas  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Universidade de São Paulo  
[gbouza@fgvsp.br](mailto:gbouza@fgvsp.br)

**Marcelo Tyszler**

Equipe do CEATS/FIA/FEA/USP  
Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor  
Graduando em Administração de Empresas  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Universidade de São Paulo  
[marcelo@tyszler.com.br](mailto:marcelo@tyszler.com.br)

**Claudia Konuma**

Consultora em Gestão Organizacional e Recursos Humanos  
Mestranda em Administração de Empresas  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Universidade de São Paulo

## A FACE INTERNET DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL: COMO SÃO AS INICIATIVAS VIRTUAIS DAS ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR DO PAÍS.

### RESUMO:

O presente artigo procura ilustrar o cenário atual dos *sites* de terceiro setor no Brasil. Para isso foi feito um *benchmarking* com iniciativas significativas no movimento do terceiro setor no Brasil. Os *sites* foram avaliados em aspectos como público-alvo, tipos de conteúdo e serviço, nível de interação, banco de dados, entre outros.

Com isso foi possível constatar um comportamento ainda de “panfleto digital” de grande parte dos *sites*, com foco em diversos públicos-alvo, objetivando uma disseminação de informações.

O estudo permite um conhecimento do todo das iniciativas para orientar o desenvolvimento de futuros *sites* e, através de algumas iniciativas de destaque, verificar indicadores de sucesso.

### INTRODUÇÃO

Tal como na maioria dos países, no Brasil a introdução da *Internet* também foi realizada por instituições acadêmicas e de pesquisa. Em meados da década de 80 foi constituída a RNP (Rede Nacional de Pesquisa), responsável pelo primeiro *backbone* do país.

Ao contrário do que aconteceu em grande parte dos países desenvolvidos, em que o setor privado foi o responsável pela quebra do “monopólio científico” da *Internet*, no Brasil a primeira iniciativa foi tomada pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análise Social e Econômica), uma organização não governamental que já atuava na disseminação de informações.

Em 1989, o Ibase apoiou a criação da AlterNex, uma organização que passou a oferecer serviços de troca de informações, correio eletrônico e conferência eletrônica. Em 1992, a AlterNex, a RNP e a APC (Association for Progressive Computing) atuaram em parceria para apoiar a realização da conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, a Eco-92. O pioneirismo da AlterNex, reconhecido internacionalmente como um caso de sucesso, oferece pistas para compreender algumas das características do mercado da *Internet* no Terceiro Setor brasileiro.

Apesar do pioneirismo da AlterNex e do posterior surgimento de provedoras de acesso à *Internet*, até mesmo de acesso gratuito, constata-se que a proporção de organizações do Terceiro Setor que dispõem de acesso ainda é baixa.

A questão do baixo acesso à Rede por estas entidades no Brasil deve ser compreendida tendo-se em vista as raízes da exclusão digital brasileira, que vão além da mera questão do acesso físico restrito. Segundo Afonso (2000) “dos mais de cinco mil municípios brasileiros, menos de 300 (ou menos de 6%) conta com a infra-estrutura mínima necessária para que sejam instalados serviços locais de acesso à *Internet*”. As inadequadas condições sociais e econômicas aliadas ao baixo nível de escolarização da população parecem ser tão ou mais graves que a baixa capilaridade da infra-estrutura no Brasil.

Problemas similares parecem contribuir para a “dívida digital” no segmento do Terceiro Setor. A maior parte das organizações que dispõem de acesso à rede tendem a empregar a *Internet* quase que exclusivamente para comunicação e busca de informações na *web*, deixando de utilizá-la como um meio para colaboração e produção de conhecimento.

É importante ressaltar, por fim, que o baixo uso desta tecnologia não está associado apenas às dificuldades de acesso e às carências de recursos financeiros, humanos e equipamentos. Além destes fatores, que devem ser enfrentados para que as organizações da sociedade civil possam participar da sociedade da informação, há um problema de outra ordem por uma parte dessas

entidades, trata-se da visão e/ou conhecimento sobre as tecnologias de informação, pois elas ainda não se deram conta de como a Internet pode ser útil em suas atividades.

O presente artigo apresenta inicialmente um breve referencial teórico sobre *benchmarking*, a metodologia utilizada para esse estudo. A seguir é apresentado o objetivo deste *benchmarking*, seguido da descrição da amostra e dos principais resultados encontrados. Por fim, traz-se uma conclusão que sintetiza o cenário atual observado.

## REFERENCIAL TEÓRICO: *BENCHMARKING*

*Benchmarking* é, segundo Watson *apud* CETIMFE (2002), “um método estruturado de aprendizagem de outras organizações e a aplicação desse conhecimento na melhoria dos processos de trabalho”.

MELO (2001), traz a definição de Spendolini, como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

O próprio Melo resume a definição de *benchmarking* como “processo de identificar os maiores modelos de excelência para produtos, serviços ou processos, e depois fazer as melhorias necessárias para alcançar esses modelos, comumente chamados de ‘melhores práticas’ (*‘best practice’*)” (MELO, 2001).

Além de ser útil para a identificação dos modelos de destaque, um *benchmarking* pode servir para indicar nichos não atendidos no mercado estudado.

De modo geral o *benchmarking* é um processo que contribui diretamente para a aprendizagem organizacional, que o faz inicialmente olhando as outras organizações presentes no mesmo setor.

A seguir apresenta-se um modelo de processo de *Benchmarking* idealizado por Robert Camp. Camp foi executivo da Xerox e, segundo MELO (2001), “este processo de *benchmarking* da Xerox serviu como fonte de inspiração para muitos. (...) A Xerox é considerada a empresa pioneira na aplicação do *benchmarking*”

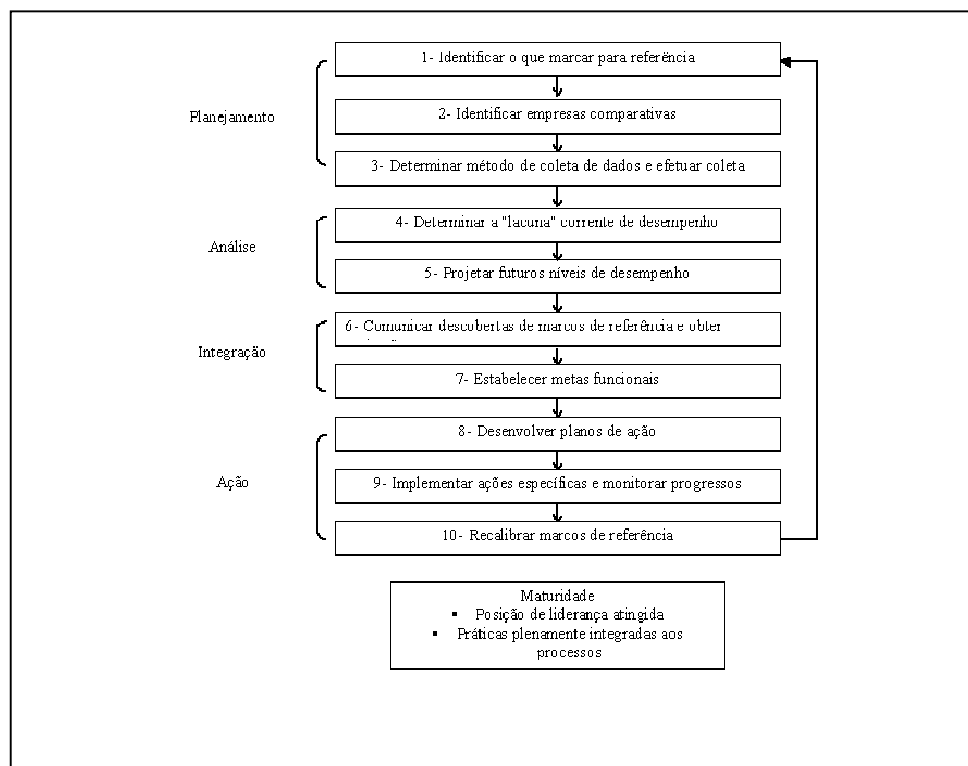


Figura 1: O Processo de *Benchmarking* Fonte: CAMP(1993) *apud* MELO (2001)

As fases apresentadas resumem-se em:

Planejamento: determinação do que deve ser feito e de como deve ser feito

Análise: análise dos dados coletados de acordo com os critérios determinados no planejamento.

Integração: utilização das descobertas do *benchmarking* para desenhar objetivos organizacionais

Ação: transformação dos objetivos em ações aliadas aos valores organizacionais e às descobertas do *benchmarking*.

Maturidade: momento em que as melhores práticas estão incorporadas e o *benchmarking* torna-se uma processo permanente e essencial.

O presente estudo descreverá os resultados da fase de planejamento e análise do projeto no qual o *benchmarking* está inserido. Serão descritos os objetivos do estudo, a amostra estudada, os aspectos avaliados e os principais resultados encontrados.

As demais fases estão decorrendo no desenvolvimento do projeto e não é foco deste artigo.

## **OBJETIVOS**

O *benchmarking* de *sites* brasileiros relacionados ao terceiro setor, teve como fim apoiar as primeiras definições de ação de desenvolvimento de um projeto de um *site* internacional no Brasil, procurando mapear algumas das iniciativas mais significativas, comparando-as.

O objetivo deste *site*, internacionalmente, é contribuir para o fortalecimento das organizações da sociedade civil. O projeto brasileiro será iniciado com o desenvolvimento de conteúdo e serviços para organizações cujo foco de atuação são crianças e adolescentes.

## **AMOSTRA**

Foram analisados 42 sites de Terceiro Setor no Brasil. É uma amostra intencional, onde se buscou um grupo de *sites* significativos do movimento no Brasil e que pudessem subsidiar o desenvolvimento do projeto.

Vale ressaltar que, segundo a FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, em 04/12/2001 havia 9334 *sites* de organização sem fins lucrativos - ".org.br", o segundo maior grupo com 2,14% do total, revelando a importância deste segmento na internet brasileira.

Os *sites* pesquisados foram divididos em três grandes grupos: Criança e Adolescente (Cr & Adol), abrangendo 12 sites (29% do total); Voluntariado e Responsabilidade Social (V&R), com 9 sites (21%); e Exclusão Digital e Terceiro Setor em Geral (3S & TS), o maior, com 21 sites (50%).

## **ASPECTOS ANALISADOS**

Os *sites* foram avaliados nos aspectos: Abrangência de Atuação; Público Alvo; Objetivos; Conteúdo; Serviços; Nível de Interação; Banco de Dados; Benefícios aos Cadastrados / Associados; Linguagem; Navegabilidade; Visual; Indicadores de Audiência; Atividades Presenciais. Segue agora uma explicação mais detalhada de cada aspecto:

**Abrangência**

Indica a categorização em relação à abrangência geográfica do *site*:

- ✓ Municipal ou
- ✓ Estadual ou
- ✓ Nacional ou
- ✓ Internacional

**Público Alvo:**

Indica se o conteúdo do *site* está focado ou não em cada um dos públicos abaixo:

- ✓ População em Geral
- ✓ Interessados no Assunto
- ✓ Empresas
- ✓ Organizações da Sociedade Civil
- ✓ Associados do *site*

**Objetivos:**

Classifica cada objetivo abaixo em ausente, presente ou destaque do *site*:

- ✓ Divulgação Institucional
- ✓ Disseminação de Informação
- ✓ Construção de Redes
- ✓ Oferta de Serviços / Produtos
- ✓ Possibilidade de Participação / Fidelização

Considera-se ausente quando não há nada alinhado com esse objetivo, presente quando há algo e destaque quando o objetivo em análise é claramente um dos principais objetivos do *site*.

**Tipos de Conteúdo:**

Classifica cada tipo de conteúdo abaixo em ausente ou presente:

- ✓ Artigos
- ✓ Legislação
- ✓ Notícias
- ✓ Eventos
- ✓ Indicadores
- ✓ Divulgação de Ações / Programas / Projetos
- ✓ Links
- ✓ Links Comentados
- ✓ Sala de Imprensa
- ✓ Outros

**Tipos de Serviços:**

Classifica cada tipo de serviço abaixo em ausente ou presente:

- ✓ Oferta de Vagas / Trabalho (tanto organizações procurando pessoas quanto pessoas ofertando trabalho)
- ✓ Hospedagem e/ou estruturação de Página
- ✓ Apoio à Gestão de uma organização da sociedade civil
- ✓ Trocas e/ou Vendas de itens novos ou usados

- ✓ Espaço para Divulgação de Ações, Programa, Projetos e Experiências
- ✓ Ferramenta de Busca
- ✓ Outros

#### **Nível de Interação entre os usuários:**

São consideradas ferramentas de Interação entre usuários do *site* instrumentos de comunicação, como: fóruns, *chats*, murais etc.

Classifica cada *site* como: não há ferramentas para interação; há ferramentas, porém pouco utilizadas; há ferramentas com uso efetivo.

#### **Banco de Dados:**

Classifica cada *site* como: não possui banco de dados; possui banco de dados porém com baixa possibilidade de consulta / filtro; possui banco de dados com boas possibilidades de consulta / filtro.

#### **Benefícios aos associados / Cadastrados no *site*:**

Classifica cada benefício abaixo em ausente ou presente, ou seja, oferecido ou não para os usuários cadastrados.

- ✓ Hospedagem / Estruturação de páginas
- ✓ E-mail
- ✓ Intranet
- ✓ Newsletters
- ✓ Informações sobre Eventos
- ✓ Assessoria
- ✓ Fórum
- ✓ Classificados / Mural
- ✓ Outros

#### **Linguagem**

Análise da adequação dos textos do site aos padrões da Internet: curtos, de fácil leitura e objetivos.

Classifica a linguagem do *site* em: Não Adequada ou Adequada.

#### **Navegabilidade**

Indica se a navegação do *site* é Confusa/Difícil ou Simples/Fácil.

#### **Visual**

Indica se a aparência do *site* é Poluída ou *Clean*.

#### **Indicadores de Audiência**

Indica se o *site* apresenta ou não indicadores de audiência.

#### **Atividades presenciais**

São consideradas atividades presenciais as atividades realizadas pela organização que são interligadas ao *site*, ou seja, que incentivem o seu uso.

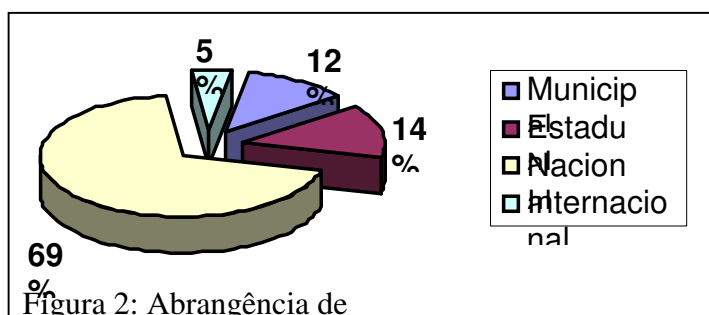
Indica se o *site* apresenta ou não atividades presenciais

Vale ressaltar que a análise feita foi uma análise passiva, ou seja, com o acesso feito pelos pesquisadores sem contato com representantes da organização representada pelo *site*. Assim, os aspectos analisados refletiram o que era possível ser percebido e avaliado através do acesso de uma pessoa, e não através da proposta ou intenção dos desenvolvedores do *site*.

## BENCHMARKING – RESULTADOS GERAIS

Com a análise dos sites visitados, os maiores destaques foram os seguintes.

Identificou-se que a maior parte dos *sites* têm **abrangência** nacional (69%), sendo que todos os *sites* pesquisados da categoria Voluntariado e Responsabilidade Social possuem atuação com abrangência nacional. Apenas 10% dos sites relacionados ao terceiro Setor e Exclusão Digital têm preocupação com a abrangência internacional.



Ao analisar a questão **público alvo**, observou-se que 88% dos sites focam em mais de dois públicos diferentes (população em geral, interessados no assunto, empresas, organizações da sociedade civil e associados), sendo que 100% dos sites de Voluntariado e Responsabilidade Social focam em mais de dois públicos. De modo geral, os *sites* focam em Interessados no Assunto, com 90%, e nos próprios Associados, com 86%, exceção feita à categoria Voluntariado e Responsabilidade Social que têm 89% de seus *sites* focados em Organizações da Sociedade Civil.

	%	Cr& Ados	V&RS	
✓População em Geral	60%	50%	67%	62%
✓Interessados no Assunto	90%	92%	100%	86%
✓Empresas	62%	42%	67%	71%
	76%	67%	89%	76%
	86%	92%	67%	90%

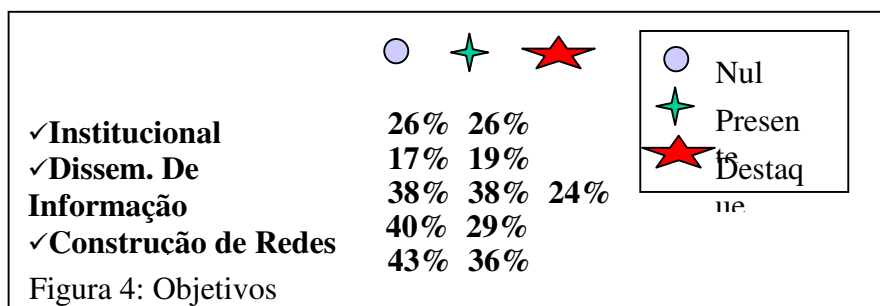
% - Amostra Total  
**Cr& Ados** – Crianças e Adolescentes  
**V&RS** – Voluntariado e Responsabilidade Social  
**3S&TS** – Terceiro Setor

Figura 3: Público Alvo (por Total e por

Entre os **objetivos** observados nos *sites*, os que surgem com grande destaque são os objetivos de disseminação da informação, com 64% da amostra pesquisada e o de divulgação institucional, com 48%.

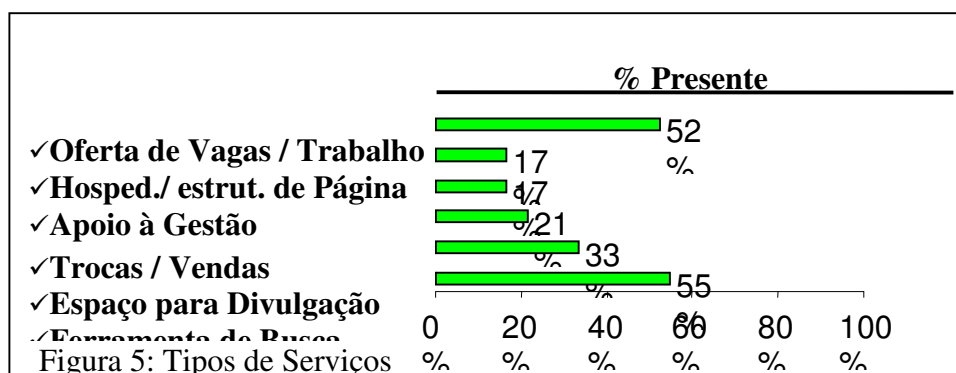
Ainda, entre os sites de Criança e Adolescente, somente 8% voltaram sua atenção para formação de redes.



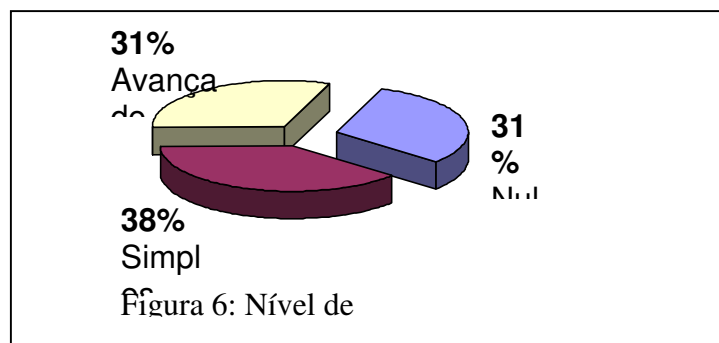


Com relação aos tipos de **conteúdos** disponibilizados, mais de 70% dos sites analisados apresentou artigos, notícias, eventos, divulgação de ações e links, especialmente para sites relacionados a um segmento específico correspondente do terceiro setor. Os sites de Criança e Adolescente são os que mais apresentam Legislação, com 58%, contra média de 43%. O que chama a atenção nos sites em geral é que menos de 30% deles se utilizam de links comentados.

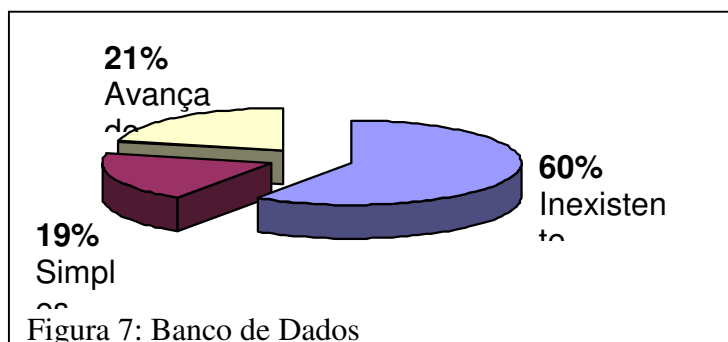
Os *sites* visitados oferecem, no geral, poucos **serviços**. Aqueles que aparecem com maior frequência são ofertas de vagas/trabalho e ferramenta de busca. Como destaque temos o segmento de Voluntariado e Responsabilidade Social com 67% deles ofertando vagas de trabalho. Entre os sites de Criança e Adolescente, só 8% possuem o recurso de trocas e vendas e nenhum oferece apoio à gestão.



Ao analisar o **nível de interatividade** entre os usuários promovido pelos *sites*, notou-se que entre os três segmentos, o de Criança e Adolescente é o que menos oferece recursos. Verificou-se que 50% dos *sites* de Criança e Adolescente não possibilitam interação junto a quem os acessa. Na outra ponta, estão 43% dos sites de terceiro setor e Exclusão Digital que permitem avançado nível de interação.



Chama a atenção que 60% dos *sites* analisados não possuem **banco de dados**, sendo que 71% dos sites de terceiro Setor e Exclusão Social fazem parte desse grupo, com apenas 14% deles possuindo um Banco de Dados com ferramentas de busca avançadas. Dos sites de Voluntariado e Responsabilidade Social, 44% possuem Banco de Dados com possibilidade avançada de pesquisa / filtro, sendo o segmento que se destaca neste quesito entre os demais.



Com relação aos **benefícios** dos associados/cadastrados, levantou-se que somente 7% do total de sites, todos do segmento de terceiro Setor e Exclusão Digital, oferecem e-mails. Outro destaque fica para 56% dos sites de Voluntariado e Responsabilidade Social que oferecem algum tipo de assessoria, e dos sites de Criança e Adolescente, dos quais só 8% oferecem classificados / mural como benefício aos associados/cadastrados.

Comparando os diversos sites, em relação ao aspecto **visual**, constatamos que boa parte, 79%, possui linguagem adequada à internet, 81% oferece uma navegação fácil, especialmente por se tratar de sites pequenos. O visual, em geral, 76%, tem o aspecto *clean*.

É importante ressaltar que foram considerados como parâmetros de comparação os próprios sites analisados, pois, por se tratar de um grupo específico, com necessidades e recursos adequados à realidade do terceiro Setor, não seria próprio realizar comparações com sites dos setores privados que possuem interesses diferentes.

Observou-se, ainda, que apenas 12% dos sites possuem **indicadores de audiência**.

Analisou-se, por fim, o uso do site de maneira integrada às **atividades presenciais**, sendo que o segmento do terceiro Setor e Exclusão Digital apresenta o maior nível de utilização desse recurso com 43%. Vale destacar que dos sites que possuem Atividades Presenciais, 62% têm nível de interação alto e 23% nível de interação baixo, o restante não oferecendo recursos para interação o que pode indicar uma forte correlação entre atividades presenciais e um efetivo uso do *site* como ferramenta de interação.

As iniciativas de maior destaque do grupo como um todo foram *sites* que apresentavam forte participação da comunidade alvo, visível pelo alto uso das ferramentas de interação e, em geral, pela presença de atividades presenciais alinhadas com as atividades do *site*. Ou seja, os maiores destaques não se deram por questões meramente técnicas ou visuais, e sim pelo efetivo uso do *site* como parte da organização, alinhado com as demais atividades.

## CONCLUSÕES

O *Benchmarking* de *sites* brasileiros de terceiro setor procurou conhecer algumas das iniciativas mais significativas atualmente no Brasil. Sabe-se das limitações desse estudo e dificuldade em generalizá-lo para todo o país, porém por serem *sites* significativos e de organizações e iniciativas com credibilidade e experiência no terceiro e setor brasileiro e, especialmente, na internet para o terceiro setor no Brasil, acredita-se que a análise possa dar indicadores concretos do cenário brasileiro.

Como considerações qualitativas, concluiu-se que de um modo geral, os *sites* pesquisados não focam um público específico, possuem pouca preocupação com formação de redes e em oferecer possibilidades de participação/fidelização, com baixo nível de interação. Possuem foco institucional e de disseminação de informações, porém pouco estruturadas e com utilização muito simples do Banco de Dados, ou seja, sem possibilidade de busca por campos diferentes.

Além disso, não há ênfase em atividades presenciais como estratégia para uso do *site*.

Isso caracteriza uma postura menos ativa dos *sites*, servindo prioritariamente como um “panfleto eletrônico”, sem uma vinculação direta com a organização ou um alinhamento estratégico do uso do *site* com o restante das atividades.

Pôde-se encontrar algumas iniciativas de destaque, visivelmente alinhadas com a comunidade beneficiada pela instituição e na qual o *site* era notadamente uma ferramenta para potencializar suas atividades.

Acredita-se que esse estudo possa apontar nichos para o desenvolvimento de futuros *sites* e indicar, pelas iniciativas de destaque, possíveis indicadores de sucesso para um *site* de terceiro setor no Brasil.

## BIBLIOGRAFIA

ADULIS, Dalberto. *Uso Estratégico da Internet nas Organizações do Terceiro Setor*. 2001

Disponível na Internet:

[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_setembro2001.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_setembro2001.cfm)

AFONSO, Carlos Alberto. Internet no Brasil: o acesso para todos é possível? *Policy Papers do*

*ILDES*. No. 26, 2000. Disponível na Internet:

[http://www.fes.org.br/publi/policy\\_paper\\_26.pdf](http://www.fes.org.br/publi/policy_paper_26.pdf)

CETIMFE - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos.

*Benchmarking*. Abril 2002. Disponível na Internet:

<http://www.centimfe.com/projectos/benchmarking/bench.htm>

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. 04/12/2001. Disponível na Internet: <http://www.registro.br>

MELO, Alexandre Meneses de. *Benchkmarking*. Resumo de parte da Dissertação de Mestrado, EESC-USP, 2001. Disponível na Internet: <http://www.geocities.com/meneses66/benchmarking.html>

WILSON III, Ernest J. LEADERSHIP AND INTERNET DIFFUSION: THE CASE OF BRAZIL. University of Maryland. Global Information Infrastructure Commission.