

Informações do Ambiente Externo em Organizações do Terceiro Setor: Estudos e Aplicações das Configurações em Rede no Campo da Ciência da Informação

Autoria: Simone Cristina Duflath

RESUMO

Este trabalho propõe uma reflexão sobre as informações do ambiente externo em organizações do terceiro setor, considerando suas configurações em rede. Nesse sentido, buscou estudar as organizações do terceiro setor, especificamente as fundações de direito privado sem fins lucrativos de caráter filantrópico sediadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, com o objetivo de caracterizar a prática que adotam para a obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo, bem como de identificar as informações do contexto externo mais utilizadas e/ou procuradas, e as principais fontes ou meios de obtenção de informações. Nas reflexões acerca das redes de conexões estabelecidas entre organizações do terceiro setor, envolvendo também parceiros, voluntários, sociedade, empresas e governo, pondera-se quanto ao monitoramento e às necessidades de informações do ambiente externo para fins gerenciais. As configurações em rede são consideradas, a partir da evolução do pensamento sistêmico até as novas teorias de auto-organização com vistas a compreender a lógica de funcionamento dessas organizações enquanto sistemas sociais, nos quais a informação se faz imprescindível como fator de manutenção dessas organizações.

1 INTRODUÇÃO

Na era das telecomunicações, da multimídia e da internet, consolida-se uma nova sociedade, pela criação de redes de conexões que integram todas as partes do mundo, ao mesmo tempo que evidenciam suas diferenças. Trata-se de um ambiente de alta conectividade, em que todos os seus participantes dependem do conhecimento interconectado, em face da impossibilidade de se desenvolver uma visão completa de um determinado campo. Surge, então, a noção de inteligência coletiva, segundo a qual o conhecimento e a capacidade de criação local são ampliados pela atuação de cada participante envolvido em redes.

Em paralelo ao avanço tecnológico, acentuam-se as diferenças de renda da população, emergindo segmentos da sociedade que lutam pela representatividade das classes menos favorecidas, pela execução de ações filantrópicas e pelo desenvolvimento de projetos sociais que promovam alternativas conjuntas, em forma de organizações espontâneas e voluntárias, modificando a própria conduta desta nova sociedade.

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

- a) 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.
- b) 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 destinam-se à prestação de serviços assistenciais, de educação e saúde.

- c) 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. Também, leva 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.

A nova postura da sociedade e dos indivíduos, portanto, relaciona-se à disseminação do conhecimento, incentivada pelas facilidades tecnológicas e pela rapidez com que os acontecimentos são divulgados, refletidos em conjunto e traduzidos através da opinião pública. Segundo Barreto (1998), a comunicação eletrônica da informação e do conhecimento alterou a noção de tempo e espaço da informação.

A justificativa de Salomon (1998) para o crescimento de novas formas de organizações, como as organizações não-governamentais (ONGs), as instituições de defesa de direitos ou as entidades filantrópicas, reflete a consolidação dessa nova sociedade, tendo o aporte informacional como condição estrutural determinante dessa situação. Para ele, tal crescimento acontece em virtude da crise ambiental global, das dificuldades do Estado em executar as inúmeras tarefas sociais que lhe estão sendo designadas, do aumento do nível de pobreza mundial e da crise do socialismo. Além desses fatores, Salomon (1998) menciona dois movimentos de mudanças estruturais: um caracterizado pela revolução nas comunicações, com a invenção e a ampla disseminação do computador, televisão e satélite, que vêm facilitando as conexões de comunicação necessárias à organização de massa e à ação coordenada, mesmo nas regiões mais remotas do mundo; e outro pelo significativo incremento nas taxas de alfabetização e educação.

A proposta de um segmento sem fins lucrativos, formado pelas chamadas organizações não-governamentais de toda ordem, surge em consequência da própria necessidade social do ser humano. Essa configuração é marcante no que diz respeito ao aspecto filantrópico das organizações não-estatais e sem fins lucrativos, que compõem o chamado terceiro setor da economia.

Nesse caso, 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 informacional uniforme, capaz de criar condições equilibradas de acesso e obtenção de informações para todas as organizações ou grupos de

entidades desse segmento. Talvez a tecnologia possa não vir a ser o melhor mecanismo de integração nesse caso. Outros meios, tais como as redes informais estabelecidas pelas interconexões 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 desconfigurar 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. Segundo Fernandes (1994, p. 139), “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.”

O segmento solidário, dessa forma, retrata uma necessidade básica de configuração em redes de interações através de sensibilizações, mobilizações sociais e parcerias, ultrapassando até mesmo as fronteiras territoriais e se comportando como um grande sistema social.

A complexidade dessas organizações reflete a possibilidade de alianças múltiplas e parciais, as quais podem dar origem a diferentes conjuntos e conglomerados em diferentes ocasiões, envolvendo parceiros diversos, segundo as circunstâncias, as questões em pauta, a história local e a natureza de suas atividades. Esta realidade, portanto, retrata uma estrutura volátil e em contínua evolução, não estando presa a uma configuração constante ou a blocos de lealdades permanentes, podendo assumir alto grau de complexidade. Os “ativistas do terceiro setor devem aprender a arte da tradução, tornar-se políglotas da sociabilidade, ser capazes de entrar e sair de espaços sociais com um mínimo de elegância e reconhecimento” (FERNANDES, 1994, p.139).

As redes de ações sociais que resultam desse comportamento participativo da sociedade podem proporcionar o surgimento de novos parâmetros gerenciais, alterando formatos organizacionais, numa proposta atrelada ao sentimento de cooperação com vistas a busca de soluções para os problemas sociais. Refletindo novos comportamentos da sociedade e requerendo um maior fluxo informacional representativo do contexto social, esse ambiente propicia arranjos organizacionais em redes voluntárias surgidas através da união de esforços em torno de um objetivo comum. As ações voluntárias partem de uma conduta baseada em um tipo de emoção diferente que altera toda a dinâmica e o funcionamento da sociedade, tendo como apelo para sua efetivação a realidade social e seus problemas.

2 METODOLOGIA

As organizações do terceiro setor assumem, cada vez mais, papel de importância no cenário socioeconômico brasileiro. Em face das dificuldades sociais emergentes, as iniciativas voluntárias têm beneficiado vários segmentos com grandes carências. As áreas mais contempladas com recursos e trabalhos voluntários são: educação, saúde, meio ambiente, serviços sociais, habitação e defesa de direitos. Seu funcionamento em redes requer o mais

amplo domínio informacional das dificuldades sociais, das áreas emergenciais, das formas de captação de recursos, das possibilidades de parcerias e da participação em frentes de trabalho social ou projetos conjuntos com outras entidades.

Em vista desse contexto, é necessário, para a escolha de campanhas e projetos, bem como para a captação de financiamentos, que se promova a gestão da informação, de forma a canalizar esforços para se obter e melhor empregar recursos nessas organizações.

Trata-se de um contexto peculiar, por se pautar de ações conjuntas e iniciativas voluntárias, em que o elemento informacional, em especial a informação do ambiente externo, atrelado aos recursos disponíveis e às pessoas envolvidas, possibilita o sucesso de suas ações.

Esta realidade refletiu-se na busca pela investigação sobre as práticas de trabalho adotadas nas organizações do terceiro setor no sentido de caracterizar como são estabelecidos os mecanismos de obtenção, organização e distribuição da informação do ambiente externo, observando as peculiaridades desse segmento no que tange a suas configurações em rede. Esta proposta de pesquisa resultou na tese de doutorado defendida recentemente por esta pesquisadora, e retratou, a partir das configurações de organizações do terceiro setor, uma reflexão sobre a prática do monitoramento ambiental, considerando-se a natureza do trabalho e a forma de organização destas entidades filantrópicas, além do alto grau da relevância das interconexões estabelecidas neste segmento e entre esse segmento e os demais setores que constituem seu ambiente de relações.

Nesse sentido, traduziu-se como objeto desta pesquisa a relevância das informações do ambiente externo para as instituições do terceiro setor. O problema de pesquisa enfocou a construção de idéias e conclusões acerca das práticas de obtenção, organização e distribuição das informações do ambiente externo nas organizações do terceiro setor, bem como de suas possíveis implicações no processo decisório de seus dirigentes.

Nesse trabalho, a metodologia proposta considerou as características do segmento do terceiro setor. A ampla diferenciação de formas de organização e campo de atuação observada nesse segmento levou esta pesquisadora a buscar um universo de pesquisa mais homogêneo. A forma de constituição legal dessas instituições, a natureza de suas atividades, a localização de sua sede e sua situação de funcionamento foram parâmetros estabelecidos para que a pesquisa fosse aplicada em um grupo de instituições com características similares, com vistas a ser possível uma avaliação comparativa e o estabelecimento de conclusões que pudessem representar a realidade dessas entidades.

Optou-se pelas fundações de direito privado sem fins lucrativos, que, pelo nível de exigências legais requisitado, tanto para sua constituição quanto para sua extinção, apontou para um grupo de organizações mais bem estruturadas e em situação favorável, por possuir práticas de gestão informacional instituídas. Nessas fundações, o Ministério Público atua, através de sua Promotoria Especializada de Fundações, exercendo a função de velar pelas fundações constituídas. Por possuírem patrimônio próprio como exigência para sua constituição, sua forma de organização garante uma missão institucional permanente, atrelada aos propósitos do seu fundador. Todas essas características fizeram esta pesquisadora pressupor a existência de um ambiente mais organizado e formalizado para o desenvolvimento de estruturas informacionais destinadas a subsidiar o processo de tomada de decisões nessas organizações.

Dentre os diversificados campos de atuação existentes nesse segmento, buscou-se identificar aquelas fundações com funções essencialmente filantrópicas, entendendo-se por filantrópicas aquelas entidades que se enquadram na classificação de Carvalho (1998), citada anteriormente. Nesse escopo, incluíam-se as fundações de direito privado sem fins lucrativos executoras e/ou financiadoras de projetos sociais. A opção pelas organizações de caráter filantrópico enfoca um grupo de entidades voltadas aos interesses da coletividade, garantindo

uma abordagem mais ajustada aos apelos do terceiro setor, no seu aspecto social, e delineia um universo de pesquisa que merece o desenvolvimento de estudos, por se fixar na efetivação de ações voltadas ao bem-estar social e à nova postura de responsabilidade social, que hoje transparece para toda a sociedade.

Optou-se também por restringir a abrangência dessa pesquisa ao âmbito das fundações sediadas em Belo Horizonte, por ser uma área de estudos ainda pouco explorada nessa região e pela facilidade de acesso desta pesquisadora às fundações aí pesquisadas.

A situação de funcionamento pretendida visou estudar entidades que se encontrassem efetivamente em atividade, haja vista a necessidade de se buscar informações que sinalizassem a dinâmica de funcionamento dessas organizações e sua prática de gestão de informações, especificando a obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo.

O método científico de abordagem desenvolvido nesta tese, portanto, retratou o caráter indutivo, mais adequado para compreender as práticas de obtenção, organização e disseminação de informações do ambiente externo de organizações do terceiro setor, a partir da análise de fundações de direito privado sem fins lucrativos de cunho filantrópico.

O método científico, classificado dessa forma por Lakatos e Marconi (1991, p. 106), configura-se como sendo aquele que aborda de maneira mais ampla e em nível de abstração mais elevado os fenômenos da natureza e da sociedade. Permite alcançar o objetivo de pesquisa, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Para efeito desta pesquisa, a opção pelo método indutivo reforça a proposta de um estudo aplicado em uma esfera específica, com o intuito de fornecer indícios que conduzam a conclusões gerais acerca do objeto de pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método indutivo “é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.” (p. 86) Pode ser caracterizado como o método “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente).” (p. 106)

A metodologia de pesquisa envolveu pesquisa de campo descritiva com a finalidade de delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos utilizando artifícios quantitativos obtidos através da aplicação da técnica de entrevista.

O universo desta pesquisa configurou-se como todas as fundações de direito privado sem fins lucrativos de caráter filantrópico sediadas em Belo Horizonte e em funcionamento. Foram identificadas 15 fundações que se enquadravam efetivamente nos objetivos da pesquisas, possuindo caráter filantrópico e estando em situação de pleno funcionamento e disponíveis para essa pesquisa.

A pesquisa de campo se restringiu, pois, a essas fundações, tendo sido prevista a aplicação de entrevistas a todas elas, com a presença do pesquisador, além da observação pessoal não participante. A pesquisa se caracterizou por censitária, dentro do universo de pesquisa delineado. A partir do levantamento de dados, buscou-se obter uma base informacional que conduzisse a estudos e reflexões mais apuradas, com vistas a garantir a formulação de conclusões, apoiadas nas características do terceiro setor, representado pela dinâmica de funcionamento de fundações de direito privado sem fins lucrativos com caráter filantrópico sediadas em Belo Horizonte, e buscando contribuições no campo da ciência da informação no que se refere à gestão informacional e às redes de conexões observadas nesse segmento.

Pretendeu-se com essa pesquisa atender aos seguintes quesitos:

a) identificar as características destas instituições, forma de funcionamento e peculiaridades;

- b) conhecer as práticas para obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo nestas entidades;
- c) identificar as informações do ambiente externo mais utilizadas e/ou procuradas por estas entidades;
- d) identificar as principais fontes e meios de obtenção de informações do ambiente externo destas instituições; e
- e) identificar facilidades e dificuldades enfrentadas na obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo nas instituições pesquisadas.

Foram elaborados roteiros, desenvolvidos com objetivos específicos, de forma a padronizar as respostas dos entrevistados e possibilitar análise estatística e a tabulação dos resultados em categorias específicas.

O primeiro roteiro, identificado como *Identificação da Fundação*, buscou caracterizar as fundações pesquisadas, levantando informações sobre seus objetivos, público alvo, tempo de existência, práticas de parcerias, utilização de voluntários, dentre outros.

O segundo roteiro, identificado como *Práticas de Obtenção, Organização e Distribuição das Informações do Ambiente Externo*, contemplou um conjunto de frases, diante das quais cada responsável pelas respostas deveria posicionar a fundação de que faz parte em relação aos aspectos: obtenção de informação do ambiente externo, organização da informação do ambiente externo e distribuição de informações para o ambiente externo. Para cada frase, em número total de 39, o informante sinalizou sua concordância, sua não concordância ou sua concordância parcial, sendo anotadas por esta pesquisadora observações e ponderações comentadas em cada frase.

O terceiro roteiro, identificado como *Informações Utilizadas e/ou Procuradas*, relacionou 41 informações, preferencialmente, do ambiente externo passíveis de utilização ou interesse por parte dessas fundações. Tais informações foram estabelecidas com base nos *Indicadores de aspecto do contexto*, proposto por Tenório (1997). O terceiro roteiro de entrevistas buscou identificar, a partir da visão do entrevistado, as informações do ambiente externo da fundação pesquisada que seriam mais utilizadas ou procuradas, caracterizando seu grau de importância, finalidade e fonte de obtenção das informações.

O quarto roteiro, identificado como *Fontes ou Meios de Obtenção de Informações* buscou levantar as fontes ou meios de obtenção de informações utilizados pela fundação pesquisada.

Ao término do levantamento de dados, foram desenvolvidas tabelas comparativas que consolidaram o resultado da apuração feita das respostas obtidas na aplicação dos roteiros de entrevistas.

3 ASPECTOS DA PRÁTICA DA GESTÃO INFORMACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR SOB O ENFOQUE DAS FUNDAÇÕES DE DIREITO PRIVADO DE CUNHO FILANTRÓPICO

A partir das análises de dados, evoluiu-se para a etapa de delineamento das conclusões e ponderações acerca dos estudos realizados, com vistas a atingir os objetivos pretendidos neste trabalho. Nesse sentido, foram considerados cinco aspectos de funcionamento das fundações pesquisadas, relativos à obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo. Tais aspectos, diluídos nas opiniões apresentadas pelos entrevistados, contemplam quesitos de análise necessários à compreensão da gestão informacional praticada nessas entidades, sendo identificados como: tecnologia; redes e parcerias; formalidade e informalidade; gerência de informações (planejamento, coordenação, controle); e profissionais da informação.

3.1 Tecnologia

O aspecto tecnologia buscou caracterizar o nível ou situação tecnológica das fundações pesquisadas. Os dados de pesquisa forneceram uma realidade bastante peculiar para as organizações pesquisadas. Nesses casos, verificou-se:

- A internet não é o melhor meio de obtenção de informações para a maioria das fundações. Apenas 35,7% das fundações pesquisadas disseram utilizar sites informativos do terceiro setor, tais como RITS, Integração e outros. Muitas desconheciam a existência destes sites.
- Mais de 70% dos entrevistados afirmaram utilizar sistemas de informações informatizados na organização de suas informações do ambiente externo, tais como sistemas de controle de estoque, financeiro, e outros. Contudo, mais da metade das fundações pesquisadas relataram que a prática de medir os resultados da fundação é realizada manualmente, sem nenhum recurso tecnológico.
- Metade das fundações pesquisadas não possuem banco de dados organizado e atualizado com informações do ambiente externo.
- No que se refere à internet, cinquenta e sete por cento das fundações pesquisadas a possuem e a utilizam para divulgação dos resultados de trabalhos.

Em muitos casos, foram observadas carências de recursos, inexistindo computadores ou possibilidade de acesso à internet, ou mesmo apresentando recursos tecnológicos obsoletos ou defeituosos.

A prática de se buscarem informações do ambiente externo ocorre, em muitos casos, de maneira mais passiva do que ativa; ou seja, ao invés de ir até a informação, espera-se que essa chegue; se não chega, muitas dúvidas persistem. Percebe-se que muitas das organizações pesquisadas se encontram mais voltadas a questões internas de organização e com atenção na solução de problemas operacionais e gerenciais internos.

Observa-se, portanto, que a prática de divulgação institucional através do uso da tecnologia é mais freqüente do que a prática de obtenção de informações do ambiente externo com esse recurso.

3.2 Redes e parcerias

O aspecto *redes e parcerias* foi caracterizado para uma análise mais detalhada, devido aos estudos relativos à configuração de redes de conexões proposta no trabalho. Buscando-se melhor caracterização dessa dinâmica aplicada às fundações pesquisadas, foram obtidos os seguintes resultados:

- Para 64,3% das fundações pesquisadas as informações do ambiente externo são obtidas a partir de redes de parcerias com outras fundações e entidades afins. Em 71,4% dos casos pesquisados, as redes de parcerias contribuem para a troca de informações entre a fundação e o ambiente externo.
- A prática de estabelecimento de alianças com parceiros e entidades afins é executada em 71,4% das fundações pesquisadas.
- O fortalecimento de redes de parcerias também é evidenciado quando 85,7% das fundações pesquisadas afirmaram que a troca de informação é estimulada nas fundações através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas dentro e fora da fundação.
- As parcerias com universidades e institutos de pesquisa para obtenção de informações são executadas por 42,9% das fundações pesquisadas. Já 42,9% dessas fundações não adotam este tipo de parceria.

Observam-se altos níveis de concordância quando se busca caracterizar a prática de parcerias e conexões com o ambiente externo. Esse fato se justifica pela própria natureza de

suas atividades. Contudo, verifica-se que essas relações são estabelecidas com grande frequência através de contatos pessoais.

As redes de organizações estabelecidas pela filiação a entidades que representam grupos de organizações do terceiro setor, tais como FUNDAMIG, GIFE e outras, com o objetivo de prestação de serviços, fornecimento de informações ou estabelecimento de condições para formação de redes de conexões entre as organizações filiadas e parceiros, corroboram também os resultados observados na pesquisa. Como verificado, 64,3% das organizações pesquisadas são filiadas a pelo menos uma dessas entidades. Apenas 35,7% não possuem nenhuma filiação.

3.3 Formalidade e informalidade

O aspecto *formalidade e informalidade* foi destacado para efeito da análise, em razão da necessidade de se situar o grau de formalismo das informações obtidas nas fundações pesquisadas. O nível de exigências estabelecido em termos legais para a sua criação, manutenção e extinção, reflete-se sobre uma tendência mais formal de procedimentos. Contudo, o segmento do terceiro setor prevê na proposta de sua dinâmica de funcionamento um caráter mais flexível e, portanto, mais informal.

Nos levantamentos realizados nas pesquisas de campo, constatou-se o seguinte:

- Para 42,9% das fundações pesquisadas, as informações obtidas do ambiente externo são informais. Em 64,3% das respostas das entrevistas o contato direto, face a face, com a comunidade acaba por ser o mecanismo mais adotado na fundação para a obtenção de informações do ambiente externo. O acesso à informação do ambiente externo é estimulado através da ampliação de contatos pessoais em 85,7% dos casos.
- A fundação incentiva a participação de seus colaboradores em cursos de treinamento para 71,4% dos casos pesquisados; em congressos e eventos para 85,7% dos entrevistados, como vistas à obtenção de informações do ambiente externo. A utilização de bibliotecas para obtenção de informações só foi relatada por 40% das fundações pesquisadas.
- Para 57,1% das fundações existem menos barreiras para a obtenção de informações em entidades do terceiro setor do que em órgãos oficiais.
- Em 78,6% das fundações a organização das informações obtidas resulta em relatórios ou registros que determinam ou alteram os rumos da fundação. As informações relativas aos projetos e seus resultados são apuradas e registradas sistematicamente em 64,3% das pesquisadas.
- Existe grande disciplina, eficiência e incentivo para o registro e a documentação do conhecimento e *know how* existente apenas para 35,7% das fundações pesquisadas.

A informalidade se faz presente com mais intensidade nas relações estabelecidas entre as fundações pesquisadas e o seu ambiente externo através dos vínculos com voluntários, parceiros e a própria comunidade. O contato direto ou pessoal é tratado com destaque na busca de informações do ambiente externo e incentivado através de eventos, congressos e cursos de treinamento.

Informações internas acerca do desempenho do trabalho com vistas ao estabelecimento de controles internos acabam se caracterizando de maneira mais formal, estruturadas através de relatórios, registros e documentos produzidos pelas fundações pesquisadas. Essa prática formal de registros pode refletir as exigências de funcionamento e prestação de contas previstas na legislação para esse grupo específico de organizações.

Outra consideração que conduz a essas reflexões é o fato de não se praticar efetivamente o registro dos conhecimentos e *know how* adquiridos e/ou desenvolvidos na maioria das fundações pesquisadas. Essa prática não é exigência legal, no entanto retrata uma

preocupação com a preservação da memória relativa às experiências e aos trabalhos desenvolvidos nas organizações.

3.4 Gerência de informações

Esse quesito de análise busca considerar momentos do processo gerencial que necessitam de informações como suporte às decisões organizacionais. Para tanto, identificaram-se as etapas de planejamento, coordenação e controle, retratadas através da prática de obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo, caracterizadas nas entrevistas com as fundações pesquisadas.

3.4.1 Planejamento da informação

O planejamento estabelece objetivos e define procedimentos com vistas a garantir resultados positivos e melhorar o aproveitamento de recursos. A ausência de objetivos e planos de trabalho leva a perdas no encaminhamento das ações, podendo colocar em risco o sucesso do projeto. Tal planejamento se reflete em todos os aspectos de trabalho da organização e pode ser sinalizado pela prática da gerência de informações. Para as fundações pesquisadas, ficaram constatados os seguintes procedimentos de planejamento com fins de obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo:

- A atualização da informação acontece de maneira espontânea e de acordo com a necessidade da fundação em mais de 71,4% das fundações pesquisadas.
- Para 57,1% das fundações pesquisadas não há programação ou planejamento para divulgação de informações da fundação para o ambiente externo.
- Em 42,9% das mesmas fundações não existe uma política de divulgação sobre a fundação frente a outras organizações do terceiro setor e em 35,7% delas não existe política de divulgação frente a órgãos e agências financiadoras de projetos.
- Para 57,1% das fundações pesquisadas, frente à comunidade, a política de divulgação sobre a missão e valores da fundação existe.

Verifica-se que a maior preocupação com vistas à divulgação reflete a busca de recursos para financiar ou viabilizar a implantação de projetos. Nesse sentido, a divulgação frente a órgãos e agências financiadoras de projetos pode aparecer de maneira mais programada. Mesmo assim, algumas fundações que possuem recursos próprios para sua manutenção, através de aluguéis, por exemplo, se enquadrariam no percentual de 35,7% obtido na pesquisa.

Apesar de não se verificarem ações planejadas para a obtenção de informações do ambiente externo nem para a distribuição de informações em mais da metade das fundações, a preocupação em posicionar a comunidade sobre a missão e os valores da fundação aparece para 57,1% das pesquisadas.

3.4.2 Coordenação

A etapa de coordenação requer a condução do trabalho no sentido de executar as ações previamente estabelecidas no planejamento, a fim de efetivar os resultados definidos nos objetivos traçados para o trabalho. A falta de planejamento reflete atitudes improvisadas, e muitas vezes leva a etapas e procedimentos desnecessários ou mais longos. No que tange à pesquisa, a análise sobre a coordenação leva a verificações acerca da prática de executar registros e relatórios que sirvam de parâmetros tanto para o estabelecimento de controles quanto para os planos de ação. Nesse sentido, foram constatados os seguintes resultados:

- Apenas 35,7% das respostas afirmaram não ser o dirigente o principal catalisador de informações externas para a fundação, outras 35,7% consideraram o dirigente como o

principal catalisador das informações do ambiente externo e 28,6% disseram ser parcial a participação do dirigente nesse caso.

- A organização da informação do ambiente externo não é função do dirigente para 78,6% das fundações pesquisadas.
- Os resultados dos projetos são apurados e organizados com vistas a avaliações e revisões futuras para 64,3% das fundações pesquisadas.

Observou-se um peso maior de práticas improvisadas na obtenção de informações do ambiente externo. A atuação do dirigente central da fundação, em muitos casos, é fator significativo para os trabalhos da fundação, assumindo em alguns casos características de centralização, principalmente na busca de informações do ambiente externo em função de contatos pessoais. Contudo, registros são efetuados, e a organização da informação interna é executada sem a presença do dirigente central, na grande maioria dos casos.

3.4.3 Controle

A etapa de controle refere-se à verificação dos resultados em relação aos objetivos traçados, com vistas a apurar possíveis desvios, sucessos ou insucessos nos resultados dos trabalhos efetivados. Trata-se de uma etapa que requer informações provenientes do planejamento e dos registros dos desempenhos apurados na execução do trabalho. Na prática de funcionamento das fundações pesquisadas, observou-se que:

- em 78,6% das fundações são elaborados relatórios e registros a partir das informações obtidas no ambiente externo,
- em quase 64,3% das fundações pesquisadas as informações do ambiente externo relativas aos projetos desenvolvidos na fundação são registradas sistematicamente como prática de trabalho.

Esses altos percentuais podem estar relacionados às exigências legais que as fundações precisam cumprir e às prestações de contas que devem fazer ao Ministério Público. Os controles relativos à prestação de contas conduzem à grande preocupação observada nessas organizações no que se refere à documentação de informações e à elaboração de relatórios.

3.5 Profissionais da informação

O quesito de pessoal buscou caracterizar a existência de profissionais de informação nas fundações pesquisadas. Verificou-se que:

- Para 57,1 % das fundações pesquisadas não existem equipes dedicadas à obtenção de informações atualizadas e de interesse para as fundações.
- Para quase 71,4% das fundações pesquisadas não existe uma área específica na fundação responsável pela organização e atualização de informações e documentação do ambiente externo, talvez por não entenderem a função da biblioteca com esse fim.
- Pois, 42,9% das mesmas fundações afirmaram possuir biblioteca e organizar as informações do ambiente externo em bibliotecas. Porém 42,9% relataram não possuir biblioteca em suas fundações.

A carência de profissionais de informação constatada na pesquisa pode também estar contribuindo com diversas características que retratam dificuldades no desempenho do trabalho. Por outro lado, faz chamar a atenção dos profissionais dessa área para um campo de atuação relativamente novo e com grandes perspectivas de trabalho.

Em muitas visitas e entrevistas, pôde-se notar um grande interesse por parte das pessoas das fundações pesquisadas pelo trabalho e pelos 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 e criando mecanismos que facilitem seus processos gerenciais e a implementação de projetos sociais bem sucedidos.

As informações mais utilizadas e/ou procuradas pelas fundações pesquisadas refletiram outras constatações. Considerando-se os indicadores de aspectos de contexto, observa-se que dentre os aspectos identificados por Tenório (1997), ou seja, o tecnológico, o político, o econômico, o jurídico/legal, o sociocultural, o demográfico e o ecológico, nas fundações pesquisadas ressaltam-se o jurídico/legal, refletido na grande incidência de respostas com interesse em legislações específicas; o sociocultural, observado em interesses demonstrados pelas informações indicativas de nível educacional, carências da comunidade e outros; o político, identificado pela preocupação com informações relativas a propostas de governo, dentre outras; e o tecnológico, caracterizado pela utilização de informações sobre capacidade tecnológica da fundação e outras nesse sentido.

Verificou-se também um grande interesse demonstrado nas fundações pelas informações de cunho gerencial, que, apesar de não se incluírem nos indicadores de contexto propostos por Tenório (1997), fizeram transparecer a preocupação com informações que forneçam condições de decisão nessas organizações.

Algumas inferências podem ser feitas na condução das conclusões deste trabalho, dentre as quais a relação com a questão legal, objeto de maior preocupação constatado pela pesquisa, refletido em um contexto que requer flexibilidade, devido a sua proposta de funcionamento, podendo dificultar a efetivação de projetos. Contudo, mecanismos de regulação que assegurem a lisura e a credibilidade das ações implementadas por essas entidades devem existir e ser construídos com a participação efetiva da sociedade e dos demais envolvidos na execução desse trabalho.

Finalmente, quanto ao levantamento realizado acerca das fontes ou meios de obtenção de informações, baseado na classificação de Choo (1995) relativa a fontes de informações, ou seja, externas impessoais, internas impessoais, externas pessoais e internas pessoais, observa-se que as fontes mais utilizadas nas fundações pesquisadas são internas impessoais, seguidas das externas impessoais e internas pessoais.

Esse resultado também reflete a preocupação com a legislação, presente nessas fundações, caracterizam-se por internas impessoais os relatórios e estudos internos, que visam promover o controle e a prestação de contas nessas organizações. Já as fontes ou meios de obtenção de informações externas impessoais refletem publicações governamentais, incluindo-se a publicação de legislações que regulam procedimentos adotados nessas entidades. As internas pessoais configuram-se em contatos pessoais estabelecidos reforçando o aspecto informal dessas organizações.

4 CONCLUSÕES E REFLEXÕES

Ao concluir este trabalho, algumas considerações devem ser feitas. As práticas informacionais apontadas destacaram os momentos de obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo, com vistas a caracterizar comportamentos sobre as relações estabelecidas entre as organizações e o seu ambiente, através das redes de conexões.

Apesar de se tratar de organizações em rede, sabe-se que tais conexões só podem ser estabelecidas através das pessoas que as constituem. As reflexões acerca da abordagem sistêmica retratam uma forma de se compreender a lógica de funcionamento dessas organizações, em termos da interdependência entre suas partes, situando as práticas informacionais de busca, organização e distribuição de informações como elos de conexão nesse complexo organizacional. Contudo, as informações assumem uma dimensão muito maior nessas organizações, enquanto sistemas sociais, pois atuam também como elementos

de mudança social. Nesse sentido, as informações contribuem para a construção de arranjos organizacionais cada vez mais complexos, oriundos da mutabilidade contínua das relações estabelecidas. Não basta pensar em informação apenas como elemento de conexão nas redes de conversações; é necessário que se pense na informação, também, como elemento de mudança de conceitos e percepções, com significados passíveis de provocar repercussões de amplitudes imprevisíveis.

Dois fatores se apresentam como resultado das reflexões sobre os resultados dessa pesquisa: a necessidade do estabelecimento de formas de constituição formais, reguladas através das legislações impostas pelos órgãos competentes; e a dinâmica das relações e interconexões, configurada de maneira espontânea e através das relações informais estabelecidas.

Verificou-se na pesquisa desenvolvida que as práticas informais são bastante adotadas e que a tecnologia ainda não contribuiu plenamente para a obtenção e distribuição de informações no contexto estudado. Esse fato converge para as conclusões de Araújo (1999) acerca dos canais de comunicação estabelecidos em organizações não-governamentais brasileiras, que trabalham com a questão do Gênero e dos Direitos da Mulher. Segundo Araújo (1999, p. 159), “no contexto das ONGs pesquisadas, os canais eletrônicos ampliam as possibilidades de comunicação, mas não têm substituído os outros canais mais tradicionais e principalmente o contato face a face, fundamental para o trabalho desenvolvido pelas ONGs [...]”.

A dualidade entre formalidade e informalidade presente nas organizações pesquisadas, transparece em outros pontos do trabalho. Para a maioria das fundações, as informações do ambiente externo mais utilizadas e/ou procuradas foram aquelas relativas à legislação tributária e incentivos fiscais, à legislação sobre o terceiro setor e à legislação trabalhista. Esses fatos apontam para uma realidade ainda pouco estruturada em termos informacionais, haja vista as características observadas na pesquisa. O grande interesse pela legislação sinaliza uma preocupação com normas e regras impostas externamente, com vistas a definir procedimentos internos de organização do trabalho. Em organizações dinâmicas e flexíveis, comprometidas com os propósitos e com a missão institucional, essa preocupação não deveria posicionar-se em destaque em relação a outras informações, tais como nível de pobreza, educação ou saúde da população carente?

Informações sobre legislações já haviam sido detectadas como informações procuradas por organizações do terceiro setor em outro trabalho. Baptista (2001, p.17), divulgando os resultados de sua pesquisa, relatou o seu objeto de estudo como sendo “o acesso à informação diante do fenômeno da explosão da informação, tal como vivenciado no contexto de entidades que representam setores e categorias da sociedade brasileira”, tais como mulheres, cultura negra, sindicatos, consumidores. Em seu trabalho nove entidades representativas foram pesquisadas e selecionadas aleatoriamente a partir de critérios prévios da pesquisadora. Dentre os resultados obtidos, a pesquisa identificou que as informações que as entidades procuram, “embora bastante diversificadas em função dos objetivos específicos de cada uma [entidade], enquadram-se basicamente nos seguintes tipos: informação legislativa, informação política, informação econômica.” (BAPTISTA, 2001, p.18)

Sem que se possa estabelecer comparativos, haja vista as diferenças entre os universos pesquisados, vale a reflexão sobre a convergência de interesses em um grupo de informações bastante específico. Nesse sentido, há que se pensar nas constatações feitas. Informações sobre legislação refletem uma necessidade de definição de parâmetros e bases referenciais de procedimentos que balizem a condução dos trabalhos, através de controles definidos e de medidas de desempenho.

Ao mesmo tempo, organizações do terceiro setor se pautam por atuarem de forma mais flexível e segundo uma lógica com vínculos de relações mais informais, fundada em ideais, relações de confiança e iniciativas voluntárias. Nesse contexto, as configurações de sistemas auto-organizados parecem enquadrar-se, desde que os fluxos informacionais sejam suficientemente estruturados para que o sistema se organize internamente, com o mínimo de normas impostas por seu ambiente externo.

Em uma organização na qual o fluxo informacional não esteja bem estruturado, a presença dessas normas e de procedimentos que padronizem e uniformizem as ações e propostas de trabalho é talvez mais necessária. Estruturas mais flexíveis, e portanto auto-organizadas e auto-reguladoras, requerem um contexto informacional bem estabelecido que alimente os organismos de regras, construídas nas relações estabelecidas e aprendidas com parceiros internos e externos, criando um ambiente propício ao estabelecimento de organizações com formatos mais complexos e intrincados na concepção de redes.

Tais conclusões vão ao encontro das reflexões de Ayres (2001) acerca da Rede Voluntária, estabelecida pelos Centros Voluntários, do Programa de Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária. Segundo Ayres (2001, p.12)

[...] uma rede que tem propósitos convergentes possui, embutida em si, uma estrutura de auto-regulação. Os problemas que aparecem em um determinado ponto da rede reverberam por toda ela, e a tendência é que, de dentro dela saia uma solução devido à propagação deste problema. [...] para isto não há regras, e a única forma de decidir é levantando este tipo de discussão à própria rede. [...] [E conclui:] “ uma forma de manter uma certa formalização e controle é através da constante ativação do fluxo de informações que existe na rede. Uma rede de organizações pode ser visualizada como uma teia, onde os pontos são as organizações (e seus participantes) e as teias que ligam os pontos são os fluxos de informação. Portanto, quanto mais ativo este fluxo, maior a força da rede.

A partir da teoria do caos, tem-se que os elementos de um sistema se interagem e se organizam segundo parâmetros de complexidade cada vez maiores. Nesta interação, vai ocorrendo uma espécie de troca e de organização de informações, de tal forma que todos ‘aprendem’, até que busquem uma forma de integração que garanta sua manutenção e a formação de novos parâmetros de configurações cada vez mais complexos.

Peculiaridades e diferenças conduzem, pois, esse segmento ao estabelecimento de redes de conexões e a uma dinâmica de funcionamento que requer organização em torno de uma situação aparentemente caótica. A noção de sistemas auto-organizados e auto-regulados aparece nessa realidade e convida a reflexões sobre o nível de flexibilidade ou de formalismo dessas organizações.

As organizações em redes requerem regras e orientações que, em um consenso, levem ao funcionamento de suas atividades e à manutenção de seu estado. Segundo Ayres (2001, p.10), a relação de confiança, parâmetro vital para entidades do terceiro setor e para a manutenção das redes, alianças e ações de parceria, constituiu-se em fator desagregador da Rede Voluntária. “A diversidade existente em um grupo (como a Rede Voluntária), que seria uma riqueza para o mesmo, em um agrupamento – que sofre de desconfiança e outros males – (a diversidade) se torna um problema.”

A conduta das pessoas reflete todo o sucesso de suas ações, que transparece na atuação das organizações das quais participam. Quando interesses individuais prevalecem, a proposta para o trabalho é colocada em risco e seus resultados podem não ser alcançados. Nesse sentido, perdem os seus beneficiados e perde toda a sociedade quando uma instituição é desativada. Tais experiências levam à seguinte indagação: Até que ponto a legislação deve estabelecer controles para essas organizações, podendo restringir sua capacidade de auto-organização e auto-regulação?

Dentro da experiência apresentada por Ayres (2001) sobre a Rede Voluntária, no que se refere à proposta de funcionamento dessa rede, refletiu-se por dois caminhos: o primeiro leva a um maior controle e profissionalismo e a institucionalização da rede; o segundo, conduz a uma maior flexibilidade, abrindo-se para isso mão do controle e contando com resultados mais a longo prazo. Para Ayres (2001), se o primeiro caminho assegurar resultados em prazo mais curto, também pode levar à descaracterização das relações informais e voluntárias entre seus membros, elemento de diferenciação em relação às organizações do segmento empresarial. Se a profissionalização (mal conduzida) pode descaracterizar a proposta deste setor, o descontrole em excesso também pode ser danoso e, em consequência, servir como fator de desagregação da rede.

Na escolha de um caminho mais flexível para essas organizações, proporcionando a elas condições de se auto-organizarem e de se auto-regularem, ressaltam-se algumas reflexões.

As redes de conexões estabelecidas fazem surgir estruturas complexas que, nas interações configuradas, possibilitam a troca de informações que levam a arranjos e rearranjos dinâmicos. As regras de convivência estabelecidas nessas estruturas vão sendo alteradas a cada interferência incorporada por seus membros, de tal forma que a organização em rede, através das relações estabelecidas com a troca de informações, muda, alterando seu grau de complexidade ou se redefinindo em outras configurações. Contudo, deve existir um elemento de convergência traduzido por propósitos e objetivos bem definidos e pela interação com o ambiente externo.

As organizações que melhor lidam com o fluxo informacional e a troca de informações em um ambiente de cooperação, confiança e simbiose estabelecem as condições para se criarem estruturas cada vez mais complexas. O mapeamento ambiental possibilita a abertura de novas perspectivas e novos contatos. A leitura e a identificação de informação de contexto externo balizam o propósito do sistema, em relação às possíveis interações desse com o seu ambiente externo, realimentando-o com informações que podem provocar rearranjos em sua organização. A organização das informações e registros, e a socialização da informação, por parte de seus elementos constituintes, podem criar um sistema mais propenso à inovação e à interação com o meio ambiente externo. A disseminação das informações organizadas e estruturadas para o ambiente externo possibilita maior visibilidade e abertura para agregação de elementos novos, com vistas a reconfigurações e aprimoramento do sistema atual.

Todo esse movimento só terá sucesso se o comprometimento e a integração dos componentes do sistema forem convergentes e harmoniosos. Não podem existir interesses individuais, e sim do grupo. A confiança e a credibilidade são elementos de coalizão e sucesso nesta proposta. Contudo, outros aspectos podem estar incidindo nessa questão. A própria dificuldade de acesso e a interpretação da legislação, devido a uma variedade de possibilidades de organizações e funcionamentos previstos pela legislação para esta área, aliada à carência de profissionais da informação e de equipes de trabalho voltadas à obtenção de informações do ambiente externo, pode contribuir para este quadro.

Os resultados da pesquisa refletiram um quadro que demonstrou algumas práticas de trabalho individual onde prevaleceram os contatos pessoais e as redes de relações e parceiros estabelecidas no nível das pessoas, e não no nível institucional. Limitações de recursos para a manutenção dos serviços da fundação prestados à comunidade conduzem muitos dirigentes a priorizar ações voltadas aos procedimentos administrativos, aos controles internos e à execução de projetos.

A carência de informação é significativa, principalmente em fundações executoras de projetos sociais. A falta de pessoal qualificado para o trabalho também ficou patente em muitas fundações. O trabalho voluntário, nesse sentido, pode assumir alguns *vieses*, pois o

nível de comprometimento é diferente, se comparado a situações em que há vínculo empregatício. Há necessidade de se treinarem voluntários. Também existem trabalhos considerados *difíceis* na execução de projetos sociais que nem todos os voluntários estão dispostos a fazer.

De modo geral, as atividades configuradoras do terceiro setor se reportam a essa dinâmica de organizações, tanto pela presença de voluntários quanto pela necessidade de parcerias com outras entidades ou com a sociedade. Porém, também são reguladas por seu ambiente externo, através de legislações e regras definidas fora do contexto das redes. O nível e a qualidade das informações que são processadas através dessas conexões, a partir de objetivos e propósitos claros e bem estabelecidos pela rede, representam fatores de determinação do nível de impacto das normas e da formalização legal na dinâmica de funcionamento dessas entidades. Quanto mais bem estruturada em termos de informações processadas, através da ampliação dos seus elos de conexões, maiores serão suas possibilidades de efetivar configurações em redes e mais complexa será a organização.

Verifica-se, pois, que as fundações voltadas para a execução ou a viabilização de projetos, mesmo possuindo patrimônio próprio, em sua grande maioria, ainda apresentam dificuldades com a obtenção de informações e a utilização da tecnologia de informação para o desempenho de suas atividades, devido à limitação de recursos financeiros, de infra-estrutura tecnológica e de profissionais de informação, dentre outros.

Em virtude do grau de importância das organizações do terceiro setor para toda a sociedade, há que se buscarem ações e se desenvolverem estudos e pesquisas capazes de proporcionar melhores condições de acesso e orientações acerca das informações necessárias aos colaboradores desse segmento. Para tanto, é fundamental o envolvimento da universidade, através de núcleos de pesquisa, da formação de profissionais da área de informação, com enfoque no terceiro setor, até mesmo, através da abertura de espaços para a promoção de fóruns de discussão e para a busca de estruturas flexíveis e integradas nesse segmento.

É necessária ainda a participação do governo, no sentido de estabelecer uma política capaz de propiciar maior visibilidade para esse segmento em razão dos benefícios que promove e das dificuldades que enfrenta. Tal participação deve, também, propiciar um ambiente favorável à flexibilidade dessas organizações e às orientações legais sobre a forma de constituição e funcionamento de suas estruturas, ressalvada a responsabilidade do cumprimento de sua missão.

Finalmente, a conduta dos profissionais do terceiro setor deve pautar-se por ações de cooperação, em que sua credibilidade seja garantida pela forma como conduzem suas atitudes em todas as relações que estabelece.

O gerenciamento de informações mostrou-se, indiscutivelmente, como fator essencial para essas entidades, tanto no que se refere à busca de novos elos nessa rede de conexões, criando maiores possibilidades de atuar no contexto dinâmico da realidade de que faz parte e garantindo sua manutenção e sobrevivência, por estar em conexão na rede, quanto em criar mecanismos de controles internos que promovam o melhor aproveitamento de seus recursos.

A carência de profissionais da informação, nesse espaço, leva à necessidade de abertura de novos estudos, com vistas a aprimorar os conhecimentos específicos exigidos desses profissionais, nessa área. A reflexão comparativa entre os resultados desta pesquisa, focada na realidade de fundações, com outros formatos de ONG's tais como associações ou institutos, poderia conduzir a outros resultados. Estudos envolvendo áreas de atuação específicas como saúde ou meio ambiente, por exemplo, poderiam contribuir com novas conclusões. Além disso, realidades de outros países, estados ou regiões, poderiam ser contempladas em outras pesquisas. Portanto, esse caminho é longo e aponta para uma abrangência e amplitude vasta e diversa na pesquisa da ciência da informação.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 AYRES, Bruno Ricardo Costa. Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.2, n.1 fev. 2001. Disponível em: < http://www.dgzero.org/fev01/Art_01.htm >. Acesso em: 17 nov. 2001.
- 2 ALVES, Francisco de Assis. **Fundações, organizações sociais, agências executivas**: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos. São Paulo: LTr, 2000.
- 3 ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. Informação, sociedade e cidadania: gestão da informação no contexto de organizações não-governamentais (ONGs) brasileiras. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.155-167, maio/ago, 1999.
- 4 BAPTISTA, Dulce Maria. A busca da informação por parte de entidades representativas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.16-19, maio-ago. 2001.
- 5 BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Monitoração ambiental**: uma visão interdisciplinar. [Belo Horizonte: s.n., 1997].
- 6 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.
- 7 BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.
- 8 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.
- 9 CHOO, Cheen Wei. **Information management for the intelligent organization**. Medjord, (NJ): Information Today, 1995.
- 10 FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- 11 IOSCHPE, Evelyn et al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1997.
- 12 LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- 13 LOPES, Sônia Aguiar. **A teia invisível** – informação e contra-informação nas redes de ongs e movimentos sociais. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1996.
- 14 SALOMON, Lester. A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.33, n.1, p.5-11, jan./mar. 1998.
- 15 TENÓRIO, Fernando Tenório. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.