

# Gestão da Informação do Ambiente Externo em Organizações do Terceiro Setor

Simone Cristina Duffloth

Doutora em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação da UFMG. Mestre em Planejamento Energético pela Escola de Engenharia da UFMG. Administradora e Engenheira Eletricista com ênfase em Sistemas Eletrônicos. Pós-Graduada em Administração de Sistemas de Informação e em Comércio Exterior. Pesquisadora e Professora da Fundação João Pinheiro nos cursos de Mestrado, Pós-Graduação e Graduação. Professora Titular do Centro Universitário UNA.

e-mail: [simone.duffloth@fjp.mg.gov.br](mailto:simone.duffloth@fjp.mg.gov.br)

Propõe uma reflexão sobre as informações do ambiente externo em organizações do terceiro setor, considerando suas configurações em rede. Objetiva estudar em organizações do terceiro setor a prática adotada para a obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo, bem como identificar as informações do contexto externo mais utilizadas e/ou procuradas, e as principais fontes ou meios de obtenção de informações.

**Palavras-chave:** *Informação do ambiente externo; Terceiro Setor; Fundações de direito privado sem fins lucrativos; Configurações em rede; Processo gerencial; Monitoramento do ambiente externo.*

Recebido em 19.09.2004

Aceito em 28.03.2005

## 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 em que se evidenciam diferenças. Trata-se de um ambiente de alta conectividade, em que todos os seus participantes dependem do conhecimento interconectado, em face à 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 assistenciais e 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 se destinam 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. 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.

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 - ONG's - , 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 ONG's 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 não seja 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 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. 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. 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 à 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.

## 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.

Essa 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 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 gestão das informações do ambiente externo nas instituições do terceiro setor.

A metodologia proposta considerou as características do segmento do terceiro setor. A ampla diferenciação de formas de organização e dos campos de atuação observados nesse segmento levou à busca de 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 possibilitar 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 à pesquisa, por possuírem 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 sugerem 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, isto é, aquelas entidades que se enquadram na classificação de Carvalho (1998). Nesse escopo, incluíam-se as fundações de direito privado sem fins lucrativos executoras e/ou financiadoras de projetos sociais. A opção por tais organizações 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

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 sua dinâmica de funcionamento e sua prática de gestão de informações, especificando a obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo.

A metodologia adotada 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 estabelecidos, com 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, além de observação pessoal não participante, e se caracterizou por ser censitária, dentro do universo de pesquisa delimitado. 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 em relação às instituições:

- a) identificar suas características, forma de funcionamento e peculiaridades;
- b) conhecer as práticas para obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo;
- 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 por elas na obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo.

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.

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

## 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 dos dados, evoluiu-se para a etapa de delineamento das conclusões e ponderações acerca dos estudos realizados, com vistas a atingir os objetivos pretendidos. 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.

### Tecnologia

O aspecto tecnologia buscou caracterizar o nível ou situação tecnológica nas fundações. 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 *web sites*;
- ⊙ Mais de 70% dos entrevistados afirmaram utilizar sistemas de informações informatizados na organização das informações, tais como sistemas de controle de estoque, financeiro, e outros. Contudo, mais da metade das fundações relatou que a prática de medir seus resultados é realizada manualmente, sem qualquer recurso tecnológico;
- ⊙ Metade das fundações não possui banco de dados organizado e atualizado com informações do ambiente externo;
- ⊙ Em relação à Internet, 57% das fundações 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 se ir até a informação, espera-se que essa chegue espontaneamente. Percebe-se que várias organizações 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.

## Redes e parcerias

Buscando-se melhor caracterização da dinâmica de *redes e parcerias* aplicadas às fundações, foram obtidos os seguintes resultados:

- ⊙ Para 64,3% das fundações, as informações do ambiente externo são obtidas a partir de redes de parcerias com outras fundações e entidades afins. Em 71,4% dos casos, 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;
- ⊙ O fortalecimento de redes de parcerias também é evidenciado, uma vez que 85,7% das fundações afirmou que a troca de informação é estimulada através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas dentro e fora dela;
- ⊙ As parcerias com universidades e institutos de pesquisa para obtenção de informações são executadas por 42,9% das fundações. Já 42,9% delas não adota 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 freqüência 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 parceiras, corroboram também os resultados observados na pesquisa. Como verificado na pesquisa, 64,3% das organizações são filiadas à pelo menos uma dessas entidades. Apenas 35,7% não possui qualquer filiação.



## Formalidade e informalidade

O aspecto *formalidade e informalidade* foi destacado nessa análise em razão da necessidade de se situar o grau de formalismo das informações obtidas nas fundações. O nível de exigências estabelecido na legislação para a criação, manutenção e extinção de fundações, 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, 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 foi relatada por apenas 40% das fundações;
- ⊙ 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 seus rumos. As informações relativas aos projetos e aos seus resultados são apuradas e registradas sistematicamente em 64,3% delas;
- ⊙ Em apenas 35,7% dos casos pesquisados existe disciplina, eficiência e incentivo para o registro e a documentação do conhecimento e *know how* adquiridos e/ou desenvolvidos nas fundações. Esse comportamento reflete uma pequena preocupação com a preservação da memória relativa às experiências e aos trabalhos desenvolvidos nessas organizações.

A informalidade se faz presente com mais intensidade nas relações estabelecidas entre as fundações e 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. Essa prática formal de registros pode refletir as exigências de funcionamento e prestação de contas previstas na legislação para esse grupo específico de organizações.

## 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 das práticas de obtenção, organização e distribuição de informações do ambiente externo.

### Planejamento da informação

O planejamento estabelece objetivos e define procedimentos com vistas a garantir resultados positivos e melhorar o aproveitamento de recursos. 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, foram 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 71,4% dos casos;
- ⊙ Para 57,1% das fundações não há programação ou planejamento para divulgação de informações para o ambiente externo;
- ⊙ No entanto, 57,1% das fundações afirmou que possuem uma política de divulgação sobre a sua missão e valores junto à comunidade;
- ⊙ Em 42,9% das mesmas fundações não existe uma política de divulgação voltada para outras organizações do terceiro setor e em apenas 35,7% delas não existe política de divulgação frente a órgãos e agências financiadoras de projetos.

Apesar de não se verificarem ações planejadas para a obtenção de informações do ambiente externo e 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% delas.

### 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 etapa de coordenação caracteriza a prática das fundações em

realizarem registros e elaborarem 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 afirmou não ser o dirigente o principal catalisador de informações externas para a fundação, outras 35,7% consideraram que ele é o principal catalisador das informações do ambiente externo e 28,6% disseram ser parcial sua participação nesse caso;
- ⊙ A organização da informação do ambiente externo não é função do dirigente para 78,6% das fundações;
- ⊙ Os resultados dos projetos são apurados e organizados com vistas a avaliações e revisões futuras em 64,3% das fundações.

Observou-se grande ênfase de práticas improvisadas na obtenção de informações do ambiente externo. A atuação do dirigente central é fator determinante para os trabalhos da fundação, assumindo em alguns casos características de empreendedor e articulador das ações organizacionais, principalmente na busca de informações do ambiente externo, através de seus contatos pessoais. Contudo, registros são efetuados, e a organização da informação interna é executada sem a presença do dirigente central, na maioria dos casos.

### Controle

A etapa de controle refere-se à verificação dos resultados em relação ao jetivos 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 do desempenho apurado na execução do trabalho. Na prática de funcionamento das fundações, observou-se que:

- ⊙ em 78,6% das fundações são elaborados relatórios e registros a partir das informações obtidas no ambiente externo;
- ⊙ em quase 65% das fundações as informações do ambiente externo relativas aos projetos nela desenvolvidos 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 preocupação observada nessas organizações no que se refere à documentação de informações e à elaboração de relatórios.

### Profissionais da informação

Nesse item buscou-se caracterizar a existência de profissionais de informação nas fundações. Verificou-se na pesquisa que:

- ⊙ Para 57,1% das fundações não existem equipes dedicadas à obtenção de informações atualizadas e de interesse para elas;

- Em quase 72% das fundações não existe uma área específica responsável pela organização e atualização de informações e documentação do ambiente externo;
- Apenas 42,9% das organizações possuem bibliotecas.

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 grande interesse por parte das pessoas das fundações pelo trabalho e 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.

A identificação das informações mais utilizadas e/ou procuradas pelas fundações pesquisadas refletiu em outras constatações. Relacionando-se o resultado da pesquisa com os indicadores de aspectos de contexto, caracterizados por Tenório (1997) nas categorias tecnológico, político, econômico, jurídico/legal, sociocultural, demográfico e ecológico; pôde-se verificar o seguinte comportamento nas fundações: O aspecto jurídico/legal destacou-se como o grupo de informações mais utilizadas e/ou procuradas, retratado na grande incidência de respostas com o interesse em legislações específicas. Na seqüência aparece o aspecto sociocultural, identificado pelo interesse demonstrado através de informações indicativas de nível educacional e das carências da comunidade. O aspecto político apareceu em seguida, identificado pela preocupação com informações relativas a propostas de governo. O aspecto tecnológico foi identificado na pesquisa pela utilização e/ou procura de informações sobre capacidade tecnológica da fundação e outras dessa natureza.

Verificou-se também grande interesse, 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 dos participantes da pesquisa com informações que pudessem apoiar seu processo decisório.

O levantamento realizado acerca das fontes ou meios de obtenção de informações utilizados, ao ser relacionado à classificação de Choo (1995) relativa a fontes de informações, ou seja, externas impessoais, internas impessoais, externas pessoais e internas pessoais, constatou que as fontes mais utilizadas nas fundações são internas impessoais, seguidas das externas impessoais e internas pessoais.

Esse resultado reforça a preocupação com a legislação já constatada anteriormente, pois se caracterizam por informações internas impessoais os relatórios e estudos internos, que visam promover o controle e a prestação de contas nessas organizações. 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, o que reforça o aspecto informal dessas organizações.

## Conclusões e reflexões

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.

Nesse sentido, algumas inferências podem ser feitas na condução das conclusões desse trabalho. A informação de maior interesse identificada pela pesquisa reflete grande preocupação com a questão legal e formal, apesar do contexto do terceiro setor levar a reflexões sobre esse segmento como flexível e dinâmico. 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.

Dois fatores se apresentam para reflexões sobre os resultados dessa pesquisa: a necessidade do estabelecimento de regras de constituição formais, estabelecidas 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 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 ONG's brasileiras, que trabalham com a questão do gênero e dos direitos da mulher. Segundo Araújo (1999, p. 159), "*no contexto das ONG's pesquisadas, os canais eletrônicos ampliam as possibilidades de comunicação, mas não têm substituído os outros canais tradicionais e principalmente o contato face a face, fundamental para o trabalho desenvolvido pelas ONG's [...]*".

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 àquelas relativas à legislação tributária, aos incentivos fiscais, à legislação sobre o terceiro setor e à legislação trabalhista. O grande interesse pela legislação sinaliza preocupação com normas e regras impostas por órgãos reguladores com vistas ao estabelecimento de critérios para o funcionamento das organizações não-governamentais, especificamente no caso da pesquisa, para fundações de direito privado sem fins lucrativos. No entanto, supondo ser esse um contexto dinâmico e flexível integrando entidades comprometidas com propósitos e ideais sociais atrelados a uma missão institucional, não deveria, então, refletir necessidades de informações de outra natureza, tais como nível de pobreza, educação ou saúde da população carente?

Informações sobre legislação já haviam sido detectadas como demandas de organizações do terceiro setor em outro trabalho. Baptista (2001), divulgando os resultados de sua pesquisa constatou que as informações procuradas pelas entidades pesquisadas, "*embora bastante diversificadas em função dos objetivos específicos de cada uma [entidade], enquadram-se basicamente nos seguintes tipos: informação legislativa, informação política, informação econômica.*" (p. 18). Nessa pesquisa, o objeto de seu estudo foi "*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”.* (p. 17)

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 ser apropriadas. Para tanto, os fluxos informacionais devem estar suficientemente estruturados e articulados integrando os participantes do sistema organizacional de tal forma a se constituírem sistemas complexos auto-regulados, onde a legislação não se torne o aspecto de maior interesse e necessidade nessas organizações.

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 são talvez mais necessárias. Estruturas mais flexíveis e, portanto auto-organizadas e auto-reguladas, 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.”*

Nessa perspectiva os componentes da rede se interagem e se organizam segundo parâmetros de complexidade cada vez maiores. Essa interação proporciona uma espécie de troca e de organização de informações, de tal forma que todos aprendam e busquem um meio de integração que possa garantir a manutenção do sistema e a formação de novos parâmetros de configurações cada vez mais complexos.

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 monitoramento ambiental possibilita a abertura de novas perspectivas e novos contatos. A leitura e a identificação das informações do contexto externo balizam o propósito do sistema, em relação às suas possíveis interações com o ambiente externo, realimentando-o com informações que podem provocar rearranjos em sua organização. A organização das informações e registros, e a socialização do conhecimento e 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, apenas do grupo. A confiança e a credibilidade são elementos de coalizão e sucesso nesta proposta. Contudo, outros aspectos podem estar incidindo nessa questão. A dificuldade de acesso e interpretação da legislação, devido a uma variedade de possibilidades de formas de organização e procedimentos, 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, podem contribuir para este quadro.

Os resultados da pesquisa refletiram um quadro que demonstrou algumas práticas de trabalhos individuais 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, de algumas fundações pesquisadas, para a manutenção dos serviços prestados à comunidade conduzem muitos dirigentes a priorizar ações voltadas aos procedimentos administrativos e aos controles internos.

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. Existem também trabalhos considerados *difíceis* na execução de projetos sociais que nem todos os voluntários estão dispostos a fazer.

Verifica-se, pois, que as fundações voltadas para a execução ou a viabilização de projetos, mesmo possuindo patrimônio próprio, em sua 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.

Devido ao grau de importância das organizações do terceiro setor para toda a sociedade, há que se buscar ações e se desenvolver 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.

O gerenciamento de informações mostrou-se, indiscutivelmente, fator essencial para essas entidades, tanto no que se refere à busca de novos elos nessa rede de conexões, criando maiores possibilidades de atuação no contexto de que fazem parte, quanto na criação 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.

## *External Environment Information Management in Non-Profit Organizations*

*This work discusses the impact of external environment information on non-profit organizations, taking into consideration their network configuration. The goal of the article is to study the strategies used by these organizations to obtain, organize, and distribute information derived from the external environment and to point out which external information is most used and/or sought as well as the main sources for such information.*

**Key-words:** *External environment Information; Non-profit organizations; Private non-profit philanthropic organizations; Networks and management process; Environment scanning.*

## Referências

- 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](http://www.dgzero.org/fev01/Art_01.htm) >. Acesso em: 17 nov. 2001.
- 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.
- ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. Informação, sociedade e cidadania: gestão da informação no contexto de ONG brasileiras. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, p.155-167, maio/ago. 1999.
- 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.
- 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.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação*: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.
- 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.
- CHOO, Cheen Wei. *Information management for the intelligent organization*. Medford, NJ: Information Today, 1995.
- FERNANDES, Rubem Cesar. *Privado porém público*: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- LOPES, Sônia Aguiar. *A teia invisível*— informação e contra-informação nas redes de Ongs e movimentos sociais. 1996. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996.
- 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.
- TENÓRIO, Fernando Tenório. *Gestão de ONG's*: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.