

ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS: um estudo de Benevides, na Amazônia Brasileira, e Ilha de Santiago, em Cabo Verde, na África.

Rebecca do Nascimento Castello
rebeccacastello@gmail.com
Unama

Marco Antônio Silva Lima
adm.marcoantonio@bol.com.br
Unama

Nádia Raquel Gonçalves Ramos
nadiargr06@gmail.com
Unama

Resumo: O presente trabalho visa identificar o grau da dependência de recursos nas organizações não governamentais de Benevides – Estado do Pará e da ilha de Santiago - Cabo Verde. A Teoria da Dependência de Recursos surgiu como uma forma alternativa de estudar as teorias econômicas, assim como compreender as relações de dependência de recursos existentes entre as organizações, com intuito de conhecer de forma ampla os mecanismos de sobrevivência destas. A teoria em questão tem como principais autores Pfeffer e Salancik e foi utilizada como suporte para a elaboração do referencial teórico. Para levantamento dos dados foi utilizado um questionário semiaberto aplicado a 54 organizações em Benevides e 26 na ilha de Santiago. Os dados foram analisados no software SPSS 17.1. A partir dos resultados foi possível perceber que todas as organizações pesquisadas são totalmente dependentes de recursos externos, porém as de Benevides são mais dependentes, pois estas possuem menos variedades de fontes de recursos. Constata-se também que as organizações de ambas as localidades não são submissas ao meio externo, pois as mesmas estão constantemente à procura de alternativas para mobilização de recursos, logo pode-se dizer que elas têm um comportamento ativo em relação ao ambiente onde estão inseridas.

Palavras Chave: Terceiro Setor - Organizações - Recursos - Dependência - Fontes

1. INTRODUÇÃO

A Teoria da Dependência dos Recursos defende a ideia de que as decisões são tomadas dentro do contexto político e interno das organizações, a fim de se relacionarem com as condições do ambiente onde estão inseridas. Um dos aspectos mais importantes dessa teoria é a escolha de estratégias gerenciais para se adaptar ao meio, ou seja, estratégia de como se relacionar com o ambiente dinâmico, manipulando-o a seu favor e captando recursos necessários e vitais para a tomada de decisões (ALDRICH; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978 apud ROSSETTO 2005).

Este artigo visa analisar o grau de dependência de recursos em organizações do Terceiro Setor em Benevides, município do estado do Pará e Ilha de Santiago uma das Ilhas do arquipélago que forma o País de Cabo Verde na África.

O crescimento das entidades privadas sem fins lucrativos sintetiza um marco fundamental na sociedade em todo o mundo, o qual Salamon (1998) denomina como “Revolução Associativa” que é caracterizada pelas próprias pessoas que se conscientizam para a formação de associações, fundações, ONG’s, dentre outros tipos de organizações do Terceiro Setor a fim de desenvolver trabalhos sociais em prol da população ou do meio ambiente.

Este cenário começa a se desenvolver com o advento da globalização, onde as diferenças sociais foram se tornando cada vez mais evidentes na sociedade, o que levou as pessoas a sentir a necessidade de criar organizações sem fins lucrativos para diminuir essas diferenças e atender determinados segmentos da sociedade que o Estado não conseguia alcançar. As organizações do Terceiro Setor estão intimamente ligadas à filantropia, que abrange o amor e a caridade para com outros indivíduos que necessitam de ajuda.

No desenvolvimento desse artigo serão abordados os seguintes tópicos: Metodologia; Caracterização do Município de Benevides e a Caracterização da ilha de Santiago em Cabo Verde; a Teoria da Dependência de Recursos; os resultados com uma identificação do grau de dependência de recursos das organizações do Terceiro Setor da Ilha de Santiago (Cabo Verde) e Benevides; e, por fim, as Considerações Finais.

2. METODOLOGIA

Este trabalho que busca analisar a dependência de recursos externos das organizações do Terceiro Setor em duas localidades distintas possui uma forma de abordagem quanti-qualitativa já que esta pode ser quantificada, ou seja, pode-se traduzir em números informações e opiniões e é fundamentada nos conhecimentos teóricos- empíricos, tendo como principal característica a não utilização de ferramentas estatísticas na análise de dados (GIL, 2007). É uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo expor com exatidão as características de fatos ou fenômenos de uma determinada realidade (GIL, 2007). Nesta pesquisa em questão foram analisadas as características das organizações do Terceiro Setor.

Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica com aplicação de questionários para obtenção dos dados. De acordo com Gil (2007), este tipo de pesquisa se baseia no levantamento de literatura bibliográfica existente sobre o tema, principalmente livros, artigos científicos que servirá de suporte para a fundamentação do problema e objetivos da pesquisa.

Este trabalho abrange apenas Organizações do Terceiro Setor que tem como universo de pesquisa 51 organizações do Terceiro Setor na Ilha de Santiago Cabo Verde e como



amostra as organizações do Terceiro Setor que desenvolvem suas atividades no município de Benevides (Estado do Pará) e Ilha de Santiago (Cabo Verde), sendo que 54 organizações do Terceiro Setor de Benevides e 26 da Ilha de Santiago serão utilizadas como amostra. Os dados coletados serão referentes à atividade das organizações que estão sendo estudadas (Terceiro Setor) como um todo e não individualmente por organização, assim como todos os padrões e critérios considerados relevantes foram referente a esse mesmo segmento organizacional. Essa categorização foi efetuada somente durante a realização da pesquisa, quando buscou-se as informações necessárias à complementação do processo. É uma amostragem não probabilística intencional, pois o trabalho engloba um grupo específico que são organizações do Terceiro Setor e estes foram escolhidos de acordo com a acessibilidade das regiões em questão. Segundo Gil (2007) amostra é uma parte do universo que é selecionada para de acordo com um plano para representar o universo, podendo ser não probabilística que é o caso desta pesquisa.

A pesquisa de campo foi efetuada com a aplicação de questionários compostos por questões foram estruturadas e agrupadas em categorias conforme os temas de interesse, sendo este instrumento utilizado principalmente em pesquisas descritivas (ACEVEDO; NOHARA, 2004). Além disso, as questões são estruturadas em abertas e fechadas. Esta ferramenta de coleta de dados foi desenvolvida pelo orientador e alunas de acordo com os objetivos da pesquisa durante o ano de 2011 e aplicado nas devidas localidades que compõem a amostra. Segundo Markoni e Lakatos (1999), o procedimento de coleta de dados é a etapa da pesquisa onde é iniciada a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de efetuar a coleta de dados previstos. Na primeira etapa foi realizada a padronização e tabulação dos dados obtidos gerando uma base de dados no programa SPSS 17.0. Então gerados os gráficos e tabelas que permitiram obter respostas concretas sobre as questões levantadas no questionário. Desta forma, buscou-se obter o retrato desejado da realidade do Terceiro Setor nas devidas localidades, analisando o grau de dependência de recursos externos das organizações não governamentais de Benevides e Ilha de Santiago.

Uma vez manipulado os dados, a interpretação dos mesmos representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação (MARKONI; LAKATOS, 1999). Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa. A primeira Todas essas variáveis são relacionadas com os impactos da dependência de recursos em organizações do Terceiro Setor estabelecidas em Benevides – PA e Ilha de Santiago. Quanto as análises quantitativas foram obtidas através do cruzamento de dados em programa específico para análises estatísticas, onde se obteve o quantitativo de organizações que dependem mais de recursos externos para sobreviver levando a possibilidade de fazer as devidas comparações entre as duas localidades.

3. REGIÕES ANALISADAS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DE BENEVIDES

A Região Metropolitana de Belém possui um total de 2.040.843 habitantes, de acordo com o último censo (IBGE, 2010), sendo a segunda maior área metropolitana do norte, com um PIB de R\$ 19.682.699 milhões. A população é majoritariamente jovem, com uma faixa etária predominante entre 25 a 29 anos. O núcleo da Região Metropolitana de Belém é formado pelos municípios de Ananindeua, Belém, Marituba, Benevides e Santa Bárbara do Pará, que formam uma única grande metrópole.

Quando se analisa a riqueza do município, os dados do ano de 2007 revelam uma renda *per capita* de R\$ 11.258,00 e a seguinte composição do PIB: 51,11% é composto pela



produção industrial, 29,53% pelos serviços, 17,61% pelos impostos e apenas 1,75% pela agropecuária; dados estes que indicam a tendência para a industrialização, uma vez que, a agropecuária tem pouca participação nas riquezas produzidas no município, seguindo uma tendência de economia com perfil mais urbanizado (IBGE, 2009). No mesmo ano, existiam 378 (trezentos e setenta e oito) empresas que registraram 4.662 (quatro mil seiscentos e sessenta e dois) pessoas ocupadas formalmente e recebiam uma média salarial de 1,9 salário mínimo (IBGE, 2009).

Observando-se os dados demográficos do município, verifica-se uma população de pouco mais de 29 mil habitantes com idade entre 15 e 60 anos, e menos de 5 mil formalmente empregados nas empresas situadas no município, portanto, apenas 1/6 da população economicamente ativa estava empregada nessas empresas, o que pode indicar que uma parcela significativa da população economicamente ativa pode estar empregada em outros municípios vizinhos ou ainda estar desempregada (IBGE, 2009).

Quanto à escolaridade da população, quando se comparam as estimativas populacionais para o ano de 2008 com as informações do Ministério da Educação (MEC/INEP, 2009), verifica-se que foram efetivadas 10.501 matrículas no Ensino Fundamental, o que se mostra um bom indicador, quando este número é comparado com a população de idade entre 5 e 14 anos que é inferior a 10 mil habitantes

3.2. CARACTERIZAÇÃO DE CABO VERDE (ILHA DE SANTIAGO)

Cabo Verde é um país africano insular de origem vulcânica, constituído por dez ilhas e oito ilhéus, localizado no Oceano Atlântico a 460 km da costa ocidental da África. Ocupa uma área total de 4033 km² de acordo com o censo 2010, a população residente neste ano é de 508.759 habitantes.

Geograficamente está dividida em dois grupos: o de Barlavento, que integra as Ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia (não habitada), São Nicolau, Sal e Boa Vista e os ilhéus Brancos e Rasos; e o de Sotavento, com as Ilhas de Maio, Santiago, Fogo e Brava, e os ilhéus Secos, ilhéu Luíz Carneiro e ilhéus do Rei. A língua oficial do país é o português, utilizado nas escolas, na administração pública e em todos os meios de comunicação, mas também fala-se o crioulo cabo-verdiano, sendo esta a língua materna.

Cabo Verde é um país com uma economia subdesenvolvida, onde os principais meios econômicos são a agricultura, a diversidade marinha do arquipélago e a prestação de serviços, sendo que este último corresponde a 80% do PIB, a agricultura representa 11% e a indústria e energia 9%, mas recentemente o turismo que tem ganhado crescente relevância tendo como principais ilhas turísticas a Ilha do Sal e a Ilha da Boa Vista. A exportação dos recursos marinhos também é um forte componente na economia cabo-verdiana.

Santiago é a maior ilha do arquipélago, localizado no sul de Cabo Verde com uma área total de 991 km², segundo o censo 2010 a população da mesma, corresponde a 289.122 mil habitantes, sendo que 87,4 % dos mesmos são alfabetizados. A cidade da Praia, capital do país, localiza-se em Santiago (INE, 2010). A Ilha dispõe de montanhas com uma costa cheia de recifes, intercalados por praias de areia, no entanto o clima é mais úmido nas zonas altas e mais árido nas zonas intermediárias. Possui uma economia concentra-se na agricultura e pesca, a qual deixou de ser artesanal e passou a utilizar tecnologia moderna; além de prestações de serviços, como redes bancárias, empresas de comunicação e entretenimento, etc. A indústria é de pequena escala e produz produtos alimentícios, bebidas, peixe congelado, calçados e sal. Também opera reparos em navios. Na mineração são explorados pequenos depósitos de pozolana (usada para fabricar cimento) e salinas.

4. TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

A Teoria da Dependência de Recursos foi criada por Pfeffer sob a orientação de Salancik em 1978 com a publicação de “O controle Externo das Organizações”. Esta teoria se desenvolve como uma forma alternativa de estudar as teorias econômicas e entender as relações de poder e dependência existentes entre as organizações, buscando, desta forma, analisar os mecanismos de sobrevivência, autonomia e estabilidade destas (DAVIS; COBB, 2009).

De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), as organizações vivem uma relação de interdependência com o ambiente onde estão inseridas e essa interdependência acontece da seguinte forma: a interdependência que varia de acordo com a disponibilidade de recursos referentes à demanda, ou seja, em um ambiente em que a oferta dos recursos é maior do que demanda, a dependência do mesmo sobre as organizações é menor. A interdependência também acontece entre organizações que trocam recursos ou disputam o mesmo ambiente, unindo as organizações através do fluxo de transação. Para explicar a estratégia de como as organizações adaptam-se ao meio externo, a teoria tem como base paradigmas não deterministas, considerando que nenhuma organização é capaz de produzir todos os recursos que precisam para se manterem no mercado (ANSOFF, 1977).

A teoria influenciou diversas áreas como gestão, marketing, recursos humanos e até educação e saúde; porém, o cerne desta teoria busca explicar as maneiras pelas quais as empresas se tornam condicionadas pelo ambiente em que estão inseridas e as estratégias que podem ser empregadas para gerenciar as dependências, argumentando que todas as organizações, em diferentes graus, são dependentes de recursos externos em algum elemento (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Estes autores também simplificam esta teoria dizendo que “*The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources*” (PFEFFER E SALANCIK, 1978, p. 2). Para tentar minimizar essa dependência, a teoria, em relação à administração estratégica, também argumenta que “as organizações adotam estratégias para assegurar o acesso a recursos críticos, para estabilizar as relações com o ambiente e permitir a sobrevivência” (Prado, 2000, p. 23).

Segundo Davis e Cobb (2009, p. 6), a teoria pode ser sintetizada em uma única frase para os gestores “*Choose the least-constraining device to govern relations with your exchange partners that will allow you to minimize uncertainty and dependence and maximize your autonomy*”. Desta forma, pode-se observar que para as organizações manterem sua autonomia é necessária uma diversificação das fontes de recursos como doações privadas, do governo, atividades comerciais etc. (MACEDO; PINHO, 2006).

Outros dois aspectos já observados por Salamon e Aneither (1992) como primordiais para caracterizar uma organização sem fins lucrativos, os quais são a formalização e a institucionalização, são também apresentados por Carvalho (2000) como essenciais dentro do contexto da dependência de recursos, pois, no atual cenário em que as organizações se encontram, com a crescente necessidade de formação de parcerias e busca por novos financiamentos, o caminho para a formalização organizacional é inevitável. Já a institucionalização não reflete somente na prestação dos serviços, mas também na captação de recursos, já que para as empresas comerciais o capital de credibilidade e legitimidade que as organizações do Terceiro Setor possuem representa um novo potencial a explorar (CARVALHO, 2000).



Dentre outros trabalhos que abordam a Teoria da Dependência de Recursos, Rossetto e Rossetto (2005), abordam a relação existente entre esta e a Teoria Institucional, onde explicam que para esta última teoria o comportamento das organizações é passivo em relação às mudanças ambientais. Já para a Teoria da Dependência de Recursos o comportamento das organizações é ativo, pois as Organizações do Terceiro Setor elaboram estratégias para se adaptar ao meio externo, configurando-se como um dos aspectos mais importantes desta teoria, que é a estratégia de como se relacionar com o ambiente em constante mudança, ajustando-o em favor da organização (ALDRINCH; PFEFFER, 1976 apud ROSSETO; ROSSETTO, 2005).

A perspectiva da dependência de recursos tem uma visão voluntarista focalizando as formas como as organizações abordam as incertezas do ambiente. Baseada na obra de Child de 1972, Aldrich e Pfeffer (1976) concluíram que as escolhas estratégicas utilizadas na Teoria da Dependência de Recursos agem de três formas em detrimento ao ambiente. A primeira consiste na plena autonomia de quem toma as decisões, visto que essa autonomia vai além do que é sugerido pelo determinismo ambiental, pois através dessa autonomia pode-se tomar várias decisões diante do nicho ambiental, ou seja, as organizações não são submissas ao meio ambiente apresentando um comportamento ativo em relação ao mesmo; enquanto que a segunda forma é como se fazem escolhas estratégicas acerca do meio externo, a fim de manipular o mesmo ao seu favor, assim como criar demandas necessárias para os seus produtos, podendo realizar parcerias com outras organizações no intuito de regular a concorrência; já a terceira é o modo pelo qual se toma as decisões estratégicas em relação ao ambiente, considerando as condições do meio que são avaliadas e percebidas de várias formas por diversas pessoas e organizações (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

A Teoria Institucional defende que as organizações conseguem resistir às pressões do ambiente através da extensão das tradições da empresa, pois acredita-se que a cultura exerce uma influência muito grande sobre o comportamento das organizações no ambiente (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Com isso, a perspectiva institucional propõe que seja acrescentado um sistema de crenças e normas institucionalizadas ao ambiente composto por fluxos técnicos, afim de que o ambiente institucional possa ser compreendido como um vasto contexto que envolve o ambiente técnico mediante o domínio do símbolo (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Outra abordagem é apresentada por Froelich (1999), em seu trabalho que mostra as diversas estratégias utilizadas pelas organizações para diminuir a dependência de recursos externos e aumentar sua autonomia e flexibilidade. Segundo Gronbjerg (1999, apud FROELICH, 1991, p. 261): *“The key to organizational viability and integrity is to understand the opportunities and tradeoffs, choose revenues strategies that are consistent with the mission, and conscientious respond to management challenges presented by each strategy”*.

Como exemplo das diversas fontes de recursos utilizadas têm-se as atividades comerciais, atualmente muito utilizadas pelas organizações não governamentais, apesar de ser vista, frequentemente, pelas pessoas, como sacrilégio, por acreditarem que as Organizações do Terceiro Setor se tornam uma espécie de firmas comerciais, afetando o lado social e a missão das mesmas, levando a uma perda de legitimidade, crise da identidade do setor e até mesmo a perda de privilégios especiais concedidos pelo governo para organizações sem fins lucrativos. Porém, essa fonte é apresentada como a que permite maior flexibilidade, autonomia e que menos impacta os objetivos e a estabilidade financeira das Organizações do Terceiro Setor (FROELICH, 1999).

No que se refere às contribuições privadas estas são formadas por fundos de doadores individuais, corporativos e fundações, além de serem vistas com “bons olhos” pelas



organizações sem fins lucrativos, pois como não restringem a utilização dos recursos, as organizações podem utilizar os mesmos de acordo com seus próprios critérios. O autor também aborda que as organizações que dependem desta fonte de recursos oferecem serviços voltados para esforços internacionais e educação, logo este tipo de fonte de recurso é de fundamental importância para a manutenção das Organizações do Terceiro Setor (FROELICH, 1999).

Também existem contribuições individuais que ainda hoje geram muitas polêmicas a cerca de sua arrecadação, sobre as quais o autor destaca que esse tipo de fonte de recursos é volátil e causa deslocamento de objetivos. A instabilidade e imprevisibilidade das contribuições individuais fazem com que os gestores das organizações tenham dificuldades em fazer planejamentos para o futuro e até mesmo garantir verbas operacionais estáveis. Porém, o desvio de metas é mais sério, pois as organizações mudam suas prioridades em função de garantia de doações específicas. Com isso gera-se um temor de que um pequeno número de elite rica tenha amplo controle sobre as organizações sem fins lucrativos para conseguir benefícios próprios (FROELICH, 1999). Contudo, segundo Di Maggio (1986 apud FROELICH, 1999) em um estudo qualitativo realizado com Organizações do Terceiro Setor observou-se que os grandes doadores estavam menos preocupados com o impacto agregado nas organizações do que a média de doadores individuais. Esta observação é fundamental para supor que pequenos doadores possuem pouco impacto sobre as metas das Organizações do Terceiro Setor (FROELICH, 1999).

Contribuições sociais são outra alternativa de recursos que as organizações não governamentais dispõem. Essas contribuições podem ser viabilizadas de várias maneiras, porém a forma monetária é a predominante, a qual pode ser feita diretamente por uma empresa ou por uma companhia que patrocine uma fundação. Todavia, essa fonte de receita também é percebida como uma das que causam desvio de metas e é considerada volátil, dentre outros problemas estruturais que acarretam para as organizações. Um estudo feito por Gronbjerg (1993 apud FROELICH, 1999) nos E.U.A mostrou que, apesar da volatilidade ser menor que as contribuições individuais, as corporações visam mais as Organizações do Terceiro Setor que trabalham com educação e esforços internacionais do que com as que trabalham com artes ou ações comunitárias, o que gera uma publicidade negativa para as organizações perante a sociedade. Para o autor as contribuições são mais suscetíveis a fazer parte de um plano de *marketing* do que atos filantrópicos, levando as organizações sem fins lucrativos a se tornarem cada vez mais parecidas com organizações privadas (FROELICH, 1999).

Também existem subsídios de fundações que igualmente a outras fontes de recursos também causam desvio de metas e volatilidade de renda, muitas vezes tendo impactos maiores do que as corporações filantrópicas. Pelo fato das fundações possuírem um grande poder de alavancar recursos e concentração de renda em valores muito altos, estas conseqüentemente têm a capacidade elevada de influenciar as organizações sem fins lucrativos. Uma adicional evidência também mostra que raramente as fundações oferecem suporte flexível para as organizações seguirem com seus próprios objetivos. O estudo de caso de Gronbjerg (1993 apud FROELICH, 1999), revela os altos níveis de esforços despendidos pelas organizações para monitorar as prioridades das fundações e tentar adequar suas atividades a elas, levando as Organizações do Terceiro Setor a adequarem seus objetivos de acordo com os critérios de escolha sobre as fundações que receberão as doações (FROELICH, 1999).

Finalmente, têm-se os fundos do governo que podem ser administrados tanto pelo Governo Federal quanto pelo Estado e/ou Governo Municipal. As subvenções do governo

também alcançam as Organizações do Terceiro Setor indiretamente de forma individual através de programas de empréstimos universitários e pagamento de medicamentos. O foco das atividades que atraem os fundos do governo são os serviços sociais, porém isto é refletido em proporções variáveis de receita. O crescimento, a organização e a sobrevivência das organizações do Terceiro Setor podem se tornar amplamente dependentes de fontes do governo, pois são mais acessíveis do que grandes contribuições privadas. Outra característica importante é que os fundos do governo são menos voláteis, mais estáveis, contínuos e previsíveis do que contribuições privadas, representando maior segurança de renda para as organizações, principalmente de serviços sociais. Porém, os objetivos das organizações continuam sendo desviados também por esta fonte de recursos (FROELICH, 1999).

Conclui-se então que poucas fontes de doações causam poucos impactos negativos nas organizações sem fins lucrativos e são incapazes de influenciar os objetivos e missões das mesmas, assim como também a existência de grande diversificação do público-alvo das organizações em decorrência da fonte de financiamento. Relações entre a Teoria da Dependência de Recursos e a orientação para o mercado também são analisadas por Macedo e Pinho (2006) que abordam a necessidade de uma mentalidade de comercialização e *marketing* como fundamental para as organizações do Terceiro Setor obterem sucesso, já que as mesmas precisam ter uma ampla rede social de doadores. A pesquisa realizada por este autor mostrou que as organizações sem fins lucrativos portuguesas possuem maior orientação de mercado, no sentido dos usuários que para os doadores, concluindo que a dependência de recursos não é fator determinante para o desvio da orientação para seus beneficiários, mesmo estes estando em uma situação de monopólio das Organizações do Terceiro Setor (MACEDO; PINHO, 2006).

Quando são abordadas as críticas que a Teoria da Dependência de Recursos sofreu, Johnson (1995) aponta que o foco principal da teoria é o ambiente, analisando que embora o comportamento organizacional seja estratégico, esta ação representa apenas uma reação às restrições impostas pelo ambiente. E, no entanto, este é visto como uma variável independente. A segunda limitação da teoria é observada pelo fato da mesma não conseguir explicar os problemas enfrentados na relação entre o comportamento dos indivíduos e o nível organizacional, onde apesar de muitos teóricos entenderem que é uma explicação complexa, pode-se concluir que varia de acordo com o porte da organização (JOHNSON, 1995). A terceira crítica que Johnson (1995) aborda é sobre as unidades de análise que cada teoria busca estudar, se restringindo a um foco de determinado assunto da organização.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de fazer uma análise comparativa entre as duas localidades com os dados obtidos na pesquisa, pode-se observar as diferenças e semelhanças entre as organizações do Terceiro Setor quanto aos aspectos de institucionalização, formalização, parceria, fontes de recursos, serviços prestadas e alternativas de captação de recursos conforme o tabela 1.

Tabela 1 - Análise Comparativa entre Benevides e Ilha de Santiago

Fatores analisados	Organizações do Terceiro Setor da Ilha de Santiago	Organizações do Terceiro Setor de Benevides
Parcerias	88,46%	57%

Principais fontes de recursos	“Várias fontes”, doações e projetos.	“Várias fontes”, doações e recursos próprios de mensalidade e atividades comerciais.
Estratégia para captação de recursos	Novos parceiros	Atividades comerciais
Formalização	100%	87%
Institucionalização	38%	58%
Principais dificuldades	Recursos financeiros	Recursos financeiros

Dentro do quantitativo de organizações do Terceiro Setor de cada localidade, pode-se observar na pesquisa que as organizações de Benevides possuem menor diversificação de recursos que as da Ilha de Santiago, já que a variável “várias fontes” se mostra mais presente nas organizações desta região, representando 61%, e apenas 16% em Benevides. O que leva a concluir que, na Ilha de Santiago, as organizações possuem maior autonomia, logo, dependem menos de recursos externos que em Benevides.

Dentre os recursos pesquisados, em Benevides 14, 81% das organizações utilizam atividades comerciais como principal fonte de recursos, sendo esta fonte a que menos impacta nos objetivos das organizações e oferecem maior autonomia às mesmas (FROELICH, 1999). Na Ilha de Santiago esta atividade representa apenas 3,85% das fontes utilizadas pelas organizações do Terceiro Setor, porém, apesar do baixo percentual, nesta região a grande diversidade de fontes de recursos faz com que as organizações consigam manter seu grau de autonomia. E em relação aos serviços prestados das organizações que utilizam este tipo de recurso, em Benevides estas oferecem serviços sociais e assistência espiritual, e na Ilha de Santiago prestam serviço de assistência médica, mostrando que nas duas localidades não se confirmou a característica apresentada na teoria que relata maior tendência desta forma de captação de recursos em organizações de artes.

No que se refere às contribuições privadas constata-se que as empresas privadas de Benevides são menos atuantes no Terceiro Setor do que as empresa da Ilha de Santiago, já que esta fonte representa 1,85% em Benevides e 43,75% na Ilha de Santiago. Em relação aos serviços prestados pelas organizações que dependem deste recurso, a teoria diz que são serviços voltados para esforços internacionais e educação, o que é observado, em parte, na Ilha de Santiago já que as contribuições privadas (apresentadas dentro da variável “várias fontes”) ajudam as organizações que oferecem serviços de educação à sociedade, porém em Benevides esta característica não é válida, pois a única organização que recebe este tipo de recursos é a de cadastro de portadores de pássaros.

A outra fonte analisada são as contribuições oriundas do governo que, segundo a Teoria da Dependência de Recursos, trazem maior segurança para as organizações por serem contínuas, previsíveis e menos voláteis. Observa-se que essa característica é visível em ambas às localidades, sendo que na Ilha de Santiago ela representa 50% das 16 organizações do Terceiro Setor que responderam “várias fontes” como fonte de recursos e em Benevides 7,41%, o que leva a concluir que as organizações da Ilha de Santiago possuem mais segurança de recursos do que em Benevides. Em relação aos serviços, em ambas as localidades são



voltadas para assistência social, como apresentada por Froelich (1999) na Teoria da Dependência de Recursos.

E por fim, as doações que, segundo a Teoria da Dependência de Recursos, são fontes de recursos voláteis, imprevisíveis e instáveis fazendo com que as organizações tenham dificuldades em planejar suas atividades futuras (FROELICH, 1999). Em Benevides esta fonte representa 16,67% e na Ilha de Santiago 11,38%; Logo pode-se observar que as organizações da Ilha de Santiago conseguem planejar melhor suas atividades, pois não dependem tanto desta fonte.

O que tange à formalização, que se configura como uma das características essenciais para conceituar uma organização do Terceiro Setor, pode-se observar que em Benevides 87% das organizações são formais, e 100% na Ilha de Santiago. Este fator contribui significativamente para que haja uma institucionalização destas organizações, característica esta que, de acordo com Salamom (1998), transforma sucesso isolado em realizações permanentes, pois os doadores preferem organizações institucionalizadas para associar sua imagem perante a sociedade. Esta peculiaridade é mais vista nas organizações de Benevides do que nas da Ilha de Santiago, representando respectivamente 58% e 38%. Porém o conceito de Salamom (1998) não é evidenciado na pesquisa, uma vez que, apesar das organizações de Benevides serem mais institucionalizadas, as organizações da Ilha de Santiago recebem mais recursos das empresas, como mostrado na discussão dos resultados.

Quando se aborda a questão das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações das duas localidades verifica-se que em ambas a falta de recursos financeiros é evidente, porém em Benevides o percentual das organizações que possuem essa dificuldade é maior do que na Ilha de Santiago, representando respectivamente 42,59% e 26,96%. Segundo a Teoria da Dependência de Recursos a relação de interdependência entre as organizações do Terceiro Setor e o meio ambiente varia de acordo com a disponibilidade de recursos, ou seja, quando a oferta é menor que a demanda a organização é mais dependente do meio (PFEFFER; SALANCIK, 1978); logo pode-se dizer que as organizações do Terceiro Setor de Benevides são mais dependentes de recursos externos que as da Ilha de Santiago.

Por fim, quando analisada a questão das alternativas de recursos utilizadas em ambas as regiões, observa-se que este é um fator importante para enquadrar essas organizações, na perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos, pois segundo Rossetto e Rossetto (2005) para as organizações diminuírem as incerteza do meio ambiente e a imprevisibilidade do futuro estas não podem ser submissas ao mesmo, logo o fato da maioria das organizações de ambas localidades possuírem alternativas de captação de recursos às tornam ativas em relação ao ambiente externo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo possibilitou entender melhor como funciona o mecanismo de sobrevivência, a relação de poder e dependência existente entre organizações do Terceiro Setor, assim como a sua autonomia. Assim, pode-se observar o quão importante é a existência das organizações do Terceiro Setor para a sociedade, já que estas organizações auxiliam o governo no desenvolvimento das ações sociais. Por outro lado constatou-se o quanto elas dependem dos recursos financeiros externos, haja vista, que estas organizações não possuem fins lucrativos, e dependem da solidariedade dos provedores de recursos.

Observa-se que atualmente as pessoas estão mais envolvidas com as atividades sociais propostas por essas organizações do Terceiro Setor do que há dez anos atrás, assim como



empresas privadas, que buscam constantemente aliar sua imagem à projetos sociais e ambientais, apesar de muitas vezes são ações serem vistas como *marketing social*.

Outra consideração que se pode fazer é acerca das fontes de recursos, onde ficou evidente que na Ilha de Santiago não há apenas uma fonte de recursos e sim várias, e em Benevides doações individuais se fizeram mais evidentes. Quanto a principal dificuldade enfrentada pelas organizações de ambas as localidades, foi constatada a carência de recursos financeiros. No que se refere às estratégias utilizadas para a captação de recursos, conclui-se que as organizações da Ilha de Santiago buscam novos parceiros, e em Benevides a realização de atividades comerciais.

Tendo como suporte a Teoria da Dependência de Recursos desenvolvida por Pfeffer e Salancik, pode-se concluir que a dependência dos recursos externos ainda é muito presente nas organizações pesquisadas. Através dos dados obtidos identificou-se que as organizações do Terceiro Setor de Benevides são mais dependentes de recursos financeiros que as da Ilha de Santiago, pois possuem menor diversidade de fontes.

Ficou claro no decorrer das várias fases deste trabalho, que a teoria em questão aborda que as organizações são interdependentes em relação ao meio onde estão inseridas, e que o gerenciamento das relações externas é primordial para o fortalecimento e sobrevivência das organizações do Terceiro Setor. O que se comprovou nas organizações pesquisadas, já que se apresentaram bastante ativas em relação ao ambiente externo, onde as mesmas estão em constante procura de parcerias e ações que as ajude a arrecadar recursos financeiros, humanos e materiais, a fim de satisfazer as necessidades dos beneficiados.

A totalidade dos resultados obtidos nesse estudo trouxe uma visão holística sobre a atual situação de dependência de recursos que as organizações do Terceiro Setor de Benevides e Ilha de Santiago se encontram, já que em ambas as localidades há uma grande diversidade cultural, política e econômica, que influenciam diretamente seu posicionamento na sociedade. Isto possibilita questionar a abrangência da Teoria da Dependência de Recursos, que possuiu como fonte de informações e dados apenas de organizações dos E. U. A. Sobre o que pode-se concluir que os resultados obtidos tenham sofrido influência das peculiaridades da localidade em questão, já que muitos resultados em Benevides e Ilha de Santiago não confirmaram a teoria.

Como sugestão para novas pesquisas neste tema, observa-se a necessidade de trabalhos voltados para a mudança dos objetivos e metas das organizações do Terceiro Setor em decorrência da dependência de recursos e/ou aplicação desta teoria em organizações privadas.

7. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw- Hill, 1977.

CARVALHO, Cristina A. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?. REAd, v.6, n 2, abr. 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19413/000301005.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 set.2011.

CARVALHO, C. A. P.; VEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Perspectiva Institucional Para Análise Das Organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. 1999, Foz de Iguaçu. Anais...Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999. p. 1-15.

DAVIS, G. F.; COBB, J. A. Resource dependence theory: past and future. Research in the sociology of organizations, v. 28, n.1, p. 21 – 42, abr. 2009.

DIMAGGIO, P J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147 – 160, abr.1983.



FROELICH, K. A. Diversification of Revenues Strategies: Envolving Resource in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 28, n 3, Set. 1999. Disponível em: <<http://nvs.sagepub.com/content/28/3/246.full.pdf+html>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

GIL, A. C. Método e técnica de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIA DAS ONG'S DE CABO VERDE. Disponível em: <http://www.platongs.org.cv/index.php?option=com_docman&Itemid=74>. Acesso em: 12 out. 2011.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2010. Município Benevides- Belém- Pará. Belém, 2010 Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em 20 mar. 2011.

_____. Produto Interno Bruto dos Municípios 2003 - 2007. Belém, 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2003_2007/tab01.pf>. Acesso em: 23 abr 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE CABO VERDE. INE. Considerações sobre a nova abordagem da medição do emprego em Cabo Verde. Cabo Verde, 2009.18p.

JOHONSON, B. L. Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organization, Washington, 1995. Disponível em: < <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED387871.pdf>> Acesso em: 17 jun 2011.

MACEDO, I. M. ; PINHO, J. C. The relationship between resource dependence and market orientation The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, v. 40, n5/6, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.marktest.com/wap/private/images/news2007/397/artigo%20pinho.pdf>> Acesso em: 12 jul. 2011.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.São Paulo : Atlas, 1999.

PFEFFER, J. Organizations and organization theory. Madshfield: Pitman, 1982.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper &Row, 1978.

PRADO, E. P. V. Terceirização da tecnologia da informação: uma avaliação dos fatores que motivam sua adoção em empresas do setor industrial de São Paulo. 2000. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ROSSETTO A. M.; ROSSETTO C. R. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE – Eletrônica*, v.4, n 1, Art.7, jan./ jul.2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/0D/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf>>. Acesso em: 15 mar.2011.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In Search of the Nonprofit Sector I: the question of definitions. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, n. 2.Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5 – 11, jan/ mar. 1998.

VERBRUGGEN, S.; CHRISTIAENS J.; MILIS K. Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations Compliance with Reporting Standards?.*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.40, n 1, Abr. 2010. Disponível em: <<http://nvs.sagepub.com/content/40/1/5.abstract>>. Acesso em: 14 jun. 2011.