

**ÁREA TEMÁTICA:** Organizações do Terceiro Setor**GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DE GERAÇÃO DE TRABALHO E DE RENDA****AUTORES****MARCELA BERTOLUCI FARIA**

Universidade Federal de Uberlândia

marcelabfaria@yahoo.com.br

**VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR**

Universidade Federal de Uberlândia

valdirjr@ufu.br

**ANNA CAROLINA MOREIRA DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Uberlândia

a-carolina@uol.com.br

**MARCOS JOSÉ DE ALMEIDA MATIAS**

Universidade Federal de Uberlândia

marcosmathias@centershop.com.br

**RESUMO:** O Terceiro Setor apresenta-se como uma alternativa frente às desvantagens do mercado (maximização dos lucros) e do governo (burocracia inoperante), uma vez que engloba uma infinidade de associações, fundações, cooperativas, sindicatos e outras organizações sem fins-lucrativos, que trabalham pelo bem comum e que são não governamentais. Em relação à cidade de Uberlândia, verificam-se poucos estudos e dados relativos tanto às cooperativas de uma maneira geral, quanto às organizações que têm como finalidade a geração de trabalho e de renda, apesar de não serem poucas as organizações que “*a priori*” objetivam este fim. Diante disso, o presente trabalho tem o intuito de verificar a forma de gestão de algumas organizações de Terceiro Setor, na cidade de Uberlândia, bem como suas peculiaridades, através de quatro categorias de análise: planejamento, organização, direção e controle. Caracteriza-se por uma pesquisa de natureza aplicada e qualitativa. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, é um estudo de multicasos longitudinal. Como conclusão, verificam-se as diferentes formas de gestão em organizações do mesmo setor, porém, as dificuldades observadas resumem-se na falta de conhecimento do Terceiro Setor, das organizações que o compõem e dos valores que o permeiam.

**ABSTRACT:** The Third Section comes out as an option to the disadvantages of the market (maximization of the profits) and of the government (inoperative bureaucracy), once it includes an endless number of associations, foundations, cooperatives, unions and other nonprofit organizations, which work for the well-being of all people as nongovernmental organizations. Concerning to Uberlandia, in a general sense, few studies verified and stored data about the cooperatives, as organizations that have the purpose of generating work and incomes. However, a great number of those organizations, in a first move, mentioned that their main objectives and aims are the nonprofit activities. For this way, the intention of this study is to verify the management style of some of these nonprofit organizations, their specific rules for running in Uberlandia and their particular performance, thru four different analyses categories: planning, organization, running and controlling. This research has an applied and qualitative nature. About the procedures for data collection, the research is a study of longitudinal multiplies cases. Finally, it was verified many different kinds of management in organizations belonging to the same industry. The lack of knowledge about

rules, procedures and values that regulate nonprofit organizations summarize the main difficulties identified, although these organizations are classified as belonging to the third sector.

**PALAVRAS-CHAVE:** Terceiro Setor, Cooperativismo, Geração de trabalho e de renda.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a pesquisa “Painel Uberlândia 2005” – CEPES-UFU, em 2001, 56,6% da população economicamente ativa ocupava postos de trabalho formais. Neste mesmo período, a taxa de desemprego era cerca de 12,42% e aproximadamente 15% da população sobrevivia com até um salário mínimo. Diante desta realidade, o Terceiro Setor apresenta-se como uma alternativa frente às desvantagens do mercado e do governo, pois engloba organizações não-governamentais, sem fins lucrativos e que trabalham pelo bem comum.

Em relação à cidade de Uberlândia, Minas Gerais, verificam-se poucos estudos e dados relativos tanto às cooperativas de uma maneira geral, quanto às organizações que têm como finalidade a geração de trabalho e de renda, apesar de não serem poucas as organizações que “*a priori*” objetivam este fim.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Essa pesquisa foi realizada com o intuito de verificar como as cooperativas de trabalho e de renda, situadas na cidade de Uberlândia, têm conduzido seu modo de gestão.

Inicialmente, objetivou-se entender a história da organização e os seus desdobramentos para o momento atual; em seguida, analisar o modo de gestão a partir das categorias de análise (planejamento, organização, direção e controle); e, finalmente, reconhecer as principais dificuldades na gestão de cada organização estudada.

## 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O conceito de Terceiro Setor e seus contornos ainda não estão muito bem definidos. Dessa forma, são utilizados vários termos para caracterizar esse espaço surgido no cerne da sociedade civil, não podendo ser considerado como Estado (setor público) nem mercado (atividades lucrativas) e cujas ações visam o bem comum.

Ioschpe (2000) afirma que no Brasil, o Terceiro Setor existe, está em processo de fortalecimento e tem um papel insubstituível na mobilização de recursos e materiais para o enfrentamento de desafios como o combate à pobreza, à desigualdade e à exclusão social.

Esse setor inclui instituições filantrópicas destinadas à prestação de serviços, visando o bem-estar social. Compreende organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental e, que atuam na defesa dos direitos de grupos específicos da população (CARDOSO, 1997; FERNANDES, 1997).

Antes disso, Hudson (1999) já conceituava o Terceiro Setor como todas as organizações que têm basicamente um objetivo social, em vez de geração de lucros; sendo independentes do Estado e reinvestindo seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização. Menciona ainda o desejo humano de ajudar o próximo sem a exigência de benefícios pessoais, como a filosofia que deveria permeá-lo. Coelho (2000) relata que o termo Terceiro Setor torna-se mais presente na pauta de discussões, quando da necessidade de se reconsiderar a divisão do trabalho entre o governo e as empresas, e ao mesmo tempo, de reexaminar a responsabilidade do Estado, no sentido de promover o bem-estar social.

Assim, apesar de não possuir identidade consolidada, o Terceiro Setor possui múltiplos valores, sendo eles: altruísmo, compaixão, sensibilidade para com os necessitados e compromisso com o direito de livre expressão. Contudo, subjacente a isso há duas idéias fundamentais: a primeira é a da iniciativa individual, particularmente em prol do bem público; e a segunda, a solidariedade, idéia de que as pessoas têm obrigações em relação não apenas a

si próprias, mas também ao próximo e às sociedades de que fazem parte. Eis o que torna a ação organizada e voluntária ainda mais importante que a individual (SALAMON, 1997). Este mesmo autor conclui que o Terceiro Setor é um conjunto de valores voltados à iniciativa individual, à auto-expressão, à solidariedade e à ajuda mútua. Complementarmente, Grzybowski (1996) relata que o Terceiro Setor precisa ser estudado e planejado reafirmando os princípios éticos da democracia (igualdade, liberdade, participação, diversidade e solidariedade humana) capazes de mobilizar diferentes setores da sociedade civil.

Dentro dessa perspectiva de Terceiro Setor estão as organizações de trabalho e de renda, que segundo Valadão Jr. (2003) são aquelas formadas por pequenos grupos de uma mesma categoria de trabalho, relacionando-se com o mercado, e tendo os membros recompensados de forma pecuniária e, por isso, estas organizações devem melhorar as condições de vida dos mesmos.

#### 4. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, procurou-se identificar organizações de Terceiro Setor, formadas por um grupo de pessoas com objetivo de gerar trabalho e renda, e cujas operações fossem realizadas em um mesmo espaço físico, havendo transferência de aprendizado entre os participantes, ou seja, que houvesse solidariedade e reciprocidade entre eles, para que fossem levantadas, descritas e analisadas as seguintes categorias de análise: planejamento, organização, direção e controle na gestão das organizações.

A pesquisa realizada foi classificada como **aplicada**, por ser de ordem prática e constituir aspectos complementares, atividades que se relacionam e se inteiram (ANDRADE, 1997). A abordagem técnica foi **qualitativa**, pois os procedimentos qualitativos são adequados à compreensão dos fenômenos sociais. (RICHARDSON, 1989). Em relação aos procedimentos técnicos, foi classificada como um estudo de **multicasos** (YIN, 2001). A perspectiva de análise foi **longitudinal** (YIN, 2001), pois buscou-se, na história das organizações em estudo, fatos que pudessem dar subsídios ao entendimento da realidade.

Inicialmente, foi privilegiada a revisão bibliográfica. Em seguida, escolheram-se as fontes de coleta de dados e definiram-se as organizações objeto da pesquisa. A coleta de dados abrangeu a união de informações históricas disponíveis em documentos das organizações; paralelamente, foram realizadas visitas semanais a estas. Durante as visitas foram utilizadas a técnica de observação não participante e entrevistas semi-estruturadas aos dirigentes e demais associados das organizações. Após esta fase, voltou-se à base teórica, como tentativa de confrontar e assim confirmar o fenômeno da gestão nessas organizações.

O critério de composição da lista de organizações pesquisadas baseou-se em uma pesquisa anterior (PIRES, 2005), na condição de que as organizações fossem reconhecidas ou se declarassem com o escopo de geração de trabalho e de renda. Assim, das 104 organizações que faziam parte da lista, 20 foram reconhecidas segundo os critérios de geração de trabalho e de renda, destas, 5 foram identificadas como potenciais de acordo com os objetivos desta pesquisa, sendo 3 cooperativas de transporte (A, B e C) e 2 associações (D e E).

Em visitas às organizações, foi esclarecida a importância do estudo para o ambiente acadêmico e para o setor em si. No entanto, faz-se necessário ressaltar as barreiras que dificultaram a realização deste trabalho, entre elas, a dificuldade de acesso a algumas informações internas; o descaso de alguns associados em relação à pesquisa e a falta de tempo e de comprometimento dos gestores e associados.

#### 2.1. Categorias de Análise

O que garante a sobrevivência da organização é a gerência comprometida, que por sua vez, é realizada através do exercício cotidiano de quatro funções gerenciais: planejamento, organização, direção e controle (TENÓRIO, 2003).

##### 2.1.1. Planejamento

O planejamento tem a finalidade de preparar a organização para enfrentar o futuro. É através do planejamento que a organização traça seus objetivos e define os recursos e os meios necessários para atingi-los. Os administradores precisam envolver a equipe técnica e, dependendo das circunstâncias, também os conselheiros e voluntários na preparação da estratégia do serviço (TENÓRIO, 2003; HUDSON, 1999).

### **2.1.2. Organização**

Para que a organização tenha êxito, não basta definir aonde se pretende chegar. É fundamental organizar o trabalho a ser realizado, estabelecendo responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho, de modo a garantir que seus objetivos sejam atingidos. É através da função organização que se viabiliza a execução do trabalho necessário no alcance dos objetivos (TENÓRIO, 2003).

Segundo Hall (2004), a centralização se refere à distribuição de poder nas organizações, constituindo, então, um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura. Dentre os mais diversos aspectos de centralização, o mais óbvio, de acordo com o autor citado, é o direito de tomar decisões. Quando a maior parte das decisões ocorre no topo da organização, ela é centralizada. A formalização ou padronização é medida pela proporção de tarefas codificadas e pela faixa de variação tolerada dentro das regras que definem as tarefas. Quanto mais alta a proporção de tarefas codificadas e menor a faixa de variação permitida, mais formalizada é a organização.

### **2.1.3. Direção**

Ao exercer a função direção, o gerente toma decisões, orienta e estimula as pessoas a realizarem o trabalho necessário para atingir os objetivos organizacionais. Supervisionar e avaliar ajudam a assegurar que as pessoas se tornem cientes das expectativas em torno delas, que a organização forneça os recursos e que o apoio necessário para a execução das tarefas seja oferecido a todos os funcionários (HUDSON, 1999; TENÓRIO, 2003).

### **2.1.4. Controle**

Este é o nome dado à função gerencial, cabendo ao gerente motivar as pessoas, acompanhar a execução do trabalho para verificar se este está sendo realizado conforme o previsto, observar se os objetivos estão sendo alcançados no tempo determinado, com os recursos e os materiais alocados, e tomar medidas, quando necessário. No final, avaliará se os resultados planejados foram alcançados (TENÓRIO, 2003).

O controle pode ser direto, quando tem como característica a supervisão e a vigilância expressa; estrutural, quando é legitimado por processos burocráticos, através de documentos ou relatórios e, ainda, do tipo difuso, quando baseado no controle de fortes laços de compromisso (BURRIS, 1989; SCOTT, 1995; PÉREZ VILARIÑO, 1987).

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. Cooperativa “A”**

#### **5.1.1. Histórico**

A idéia de constituir a Cooperativa “A” surgiu a partir da ruptura de alguns cooperados com outra cooperativa do gênero. Então, no ano 2000, dois associados tomaram a iniciativa de criar a nova cooperativa com o intuito de oferecer assistência social ampla aos demais, de expandir os serviços prestados a outros setores da economia, e não exclusivamente ao setor público, e de retirar a atuação direta de interesses particulares na gestão da cooperativa.

Dessa forma, em 28 de janeiro de 2000, foi fundada a Cooperativa “A”, composta inicialmente por vinte motoristas de vans que participavam, na época, do sistema alternativo de transporte da cidade, e ofereciam apenas o serviço de transporte de passageiros.

Atualmente, esta cooperativa possui cento e quarenta e três cooperados, sendo que, deste, somente cerca de vinte e sete são atuantes, de acordo com o relato da presidente. A

cooperativa atua em três frentes de trabalho: o serviço exercido pelos motoristas de motos e de vans e os serviços prestados pelos motoristas de furgões. Além disso, os associados possuem o direito de prestar serviços externos à cooperativa, pois possuem carros próprios.

### **5.1.2. Planejamento**

De acordo com o que foi definido em estatuto, ao presidente compete elaborar o plano anual de atividades da cooperativa e assim é feito. No entanto, este planejamento é preparado com certas debilidades. Primeiro, porque na Cooperativa “A” ele é elaborado por uma única pessoa. E, segundo, porque no plano anual de atividades só estão presentes os planos estratégicos, não se definindo como estes serão implementados nas atividades do dia-a-dia.

O plano de trabalho para o ano de 2005, foi elaborado e apresentado pela presidente em assembléia geral e lavrado em ata:

A quarta pauta, referente ao plano de trabalho para 2005, foi pela presidente esclarecido que todos os esforços se concentrarão nas licitações públicas que ocorrerão no decorrer do ano de 2005, pela ordem Dmae, Câmara e Prefeitura, além de outras entidades públicas. A presidente ressaltou a importância de participação nas mesmas. (Documentos da Organização)

O planejamento da cooperativa resumiu-se a esta breve citação, demonstrando o quanto é visto de forma simplista pelos cooperados e, ainda, não havendo envolvimento destes na sua elaboração.

Com a atual gestão a cooperativa tem um faturamento bruto em torno de quarenta mil reais mensais, gerado a partir da prestação de serviços dos cooperados.

O nosso faturamento é bem menor se comparado a algumas cooperativas, que chegam a arrecadar um valor em torno de cem mil reais por mês. (Presidente da Cooperativa)

As despesas administrativas e operacionais são pagas com a porcentagem entre 7% e 8% do valor total dos contratos.

### **5.1.3. Organização**

Não foi verificada a departamentalização na organização, uma vez que todas as atividades são organizadas e coordenadas pela presidente, não havendo, na prática, divisão de tarefas internas, como havia sido determinada em estatuto.

A gestão da Cooperativa “A” deve ser realizada pelo Conselho Administrativo – órgão superior na hierarquia administrativa – e pelo Conselho Fiscal, de acordo com o estatuto vigente, mas, mesmo assim, não acontece dessa forma. Todos os assuntos são tratados pela presidente, que planeja e executa os serviços necessários para o funcionamento da cooperativa.

O único associado remunerado é o que ocupa o cargo de presidente, porém, não há disputas para assumir tal cargo, uma vez que o quadro social é formado por pessoas com baixo nível de instrução escolar e com pouca ou nenhuma experiência administrativa. Então, o que se observa é a nítida influência e a autoridade da presidente em relação ao grupo de cooperados. Primeiro, devido ao seu conhecimento e a sua experiência em relação à cooperativa. E, segundo, por causa de sua posição na organização. As reuniões do Conselho Administrativo deveriam ocorrer ordinariamente uma vez por mês e o que se observou é que estas acontecem apenas uma vez por ano antes da assembléia geral.

Não existe delegação de tarefas e não foi verificada a existência de Regimento Interno.

### **5.1.4. Direção**

O processo de liderança está intimamente ligado à figura da presidente, que exerce influência sobre os cooperados. Essa influência se dá em consequência de informações e de conhecimentos singulares que ela possui, sendo a relação cooperado/presidente de submissão, onde o cooperado recebe ordens e presta esclarecimentos.

A comunicação é exercida, na maioria das vezes, face-a-face ou por telefone. Não foi visualizado espaço no escritório para recados, instruções e informativos. O balanço das contas mensais, que deveria ser apresentado mensalmente, não é visualizado. Não existem ações

voltadas para a motivação dos cooperados, por isso, muitos encontram-se afastados da cooperativa.

#### **5.1.5. Controle**

O tipo de controle verificado é o direto. Este é exercido conforme as situações se apresentam, não sendo traduzido em padrões. Os objetivos estabelecidos na cooperativa são registrados e planejados de maneira imprecisa e não é explicitada a forma como alcançá-los. Portanto, é difícil realizar o controle de direção que detecta desvios de objetivos.

#### **5.1.6. Dificuldades**

Foi constatado que a cooperativa enfrenta dificuldades quanto à atuação dos cooperados, à falta de conscientização dos mesmos, ao relacionamento interpessoal e à inserção no mercado.

Segundo a presidente, a maioria dos cooperados possui baixo nível de instrução e pouco interesse em conhecer seus direitos e deveres, o que, geralmente, acarreta mais descomprometimento.

A presidente relatou o interesse em promover cursos de capacitação para os cooperados, porém alegou falta de verba.

A Cooperativa “A”, conforme relatado anteriormente, em seu planejamento para o ano de 2005, tinha estabelecido concentrar esforços para participar de licitações públicas que iriam ocorrer durante o ano. Apesar de ter todos os documentos em dia e propor os menores preços, segundo a presidente, não ganhou nenhuma das licitações.

Acredito que essas já estejam direcionadas e que todo o processo é conduzido de forma a dificultar a participação de empresas e organizações que não estejam no esquema a fim de as excluírem mais rapidamente. (Presidente da cooperativa)

## **5.2. Cooperativa “B”**

### **5.2.1. Histórico**

A Cooperativa “B” foi fundada em 11 de outubro de 1997, a partir da iniciativa de um grupo diverso de profissionais. Segundo o Estatuto vigente, a cooperativa:

Possui o objetivo de agregar e unir e discernir todos os trabalhadores e usuários de transporte escolares e alternativos. (Estatuto)

A cooperativa atua na cidade de Uberlândia e região, e atualmente, possui trinta e oito cooperados, sendo quatro deles não atuantes, número limitado se comparado a outras cooperativas da cidade, o que, segundo o presidente, facilita o compartilhamento dos valores cooperativistas entre eles. Assim, podem prestar serviços externos à cooperativa, pois possuem carros próprios.

Durante a pesquisa, a organização passava por processo eleitoral, antecipado por decisão do presidente, que desejava retirar-se do cargo devido à falta de apoio na execução das atividades administrativas, sendo essa, uma das principais dificuldades observadas.

### **5.2.2. Planejamento**

O processo de planejamento é feito nas reuniões e assembléias, entre cooperados e presidente. Há debates a respeito de inovações e de decisões estratégicas para a cooperativa, porém esse processo não é formalizado.

Cada cooperado contribui com um valor mensal destinado ao rateio de despesas administrativas. Porém, não possuem fundo de reservas, conforme estabelecido em estatuto.

Através de consulta a documentos da organização, percebeu-se, ao longo dos anos, que o planejamento do orçamento e as decisões são feitos de forma grupal. Assuntos financeiros, em geral, são repassados pelo presidente aos cooperados, e as mudanças propostas são aceitas na maioria das vezes.

Os cooperados passaram a propor mais mudanças e sugestões porque agora tem reuniões nas terças-feiras e antes elas não eram constantes. (Depoimento de uma cooperada)

Os processos decisórios, apesar de serem grupais, contam com poucos cooperados participantes, pois nem todos se interessam por esses assuntos.

Os cooperados não têm interesse nas finanças, vivem reclamando que pagam taxas muito altas, e que a cooperativa deve buscar isenções, mas ninguém vai atrás. (Depoimento de uma cooperada)

### 5.2.3. Organização

A estrutura interna da cooperativa é constituída de presidente, vice-presidente, tesoureiro e Conselho Fiscal. Identificou-se a centralização de informações e condutas em torno do presidente e dificuldades na prospecção de pessoas com comprometimento para atuar na organização, pois, segundo ele:

Em todas as eleições passadas, constituiu-se a chapa, mas, todos os cargos recaíram-se sobre mim. (Presidente da Cooperativa)

As tarefas do presidente são bem definidas, mesmo porque quem as executa são somente ele e sua assistente, também cooperada. Dentre as práticas administrativas que exercem estão: a elaboração de notas fiscais, precificação de viagens e negociação, repasse de serviços aos cooperados, agendamento e condução de reuniões.

Como forma de controlar o repasse de serviços contratados aos cooperados existe um quadro, em local visível na organização. Dessa forma, quando o cliente negocia com a cooperativa, esta repassa o serviço ao associado previamente determinado conforme a lista. Em assembléia, decidiu-se através de sorteio, tanto a instalação desta forma de controle, quanto a ausência do nome do presidente na lista, devido às várias outras atividades que executa. Sendo assim, ele pode escolher as viagens que lhe interessa fazer.

A instituição não conta com funcionários contratados e nem subvenções. Não possui Regimento Interno e seu Estatuto é pouco conhecido pela maioria dos associados, uma vez que é pequena a participação destes na organização.

Segundo o presidente, o repasse de informações pertinentes à instituição é transparente, porém, não se identificou documentos visíveis a respeito.

Em entrevista com um dos cooperados, verificou-se a falta de conhecimento a respeito do Terceiro Setor, e principalmente, do cooperativismo, a ponto de comparar a cooperativa a uma empresa.

Aqui na Cooperativa, não há divisão de “lucros”. Eu sei que não conheço muito sobre o cooperativismo, acho que cooperativa mesmo é a outra (Cooperativa “X”, não estudada nesta pesquisa), pois recebem subvenções da prefeitura e, possuem mais facilidades, além de serem vinculados e prestarem serviços somente à PMU. A Cooperativa “A” está em desvantagem por não possuir tais vínculos. (Depoimento de um cooperado)

### 5.2.4. Direção

Verificou-se que o presidente possui uma liderança carismática, e tem apoio em quase todas as suas decisões e propostas.

A comunicação interna é realizada por meio de reuniões e assembléias. Estas últimas são marcadas pelo presidente da organização em geral uma vez por mês. Possuem, ainda, reuniões semanais em que discutem assuntos pertinentes às finanças e ao planejamento da cooperativa. Não possuem muitas atas de reuniões. Questionado, o presidente da organização alegou a falta de formalidade dentro da cooperativa, deixando para documentar os assuntos de maior importância.

Nós escrevemos atas das reuniões em que se discute assuntos mais sérios, decisões tomadas em conjunto, porque nossas reuniões são mais informais. (Presidente da cooperativa)

Na cooperativa, todos têm acesso à documentação financeira, planilhas e orçamentos. Mas, segundo o presidente, há falta de interesse da maioria de inteirar-se do assunto.

Devido às dificuldades que a cooperativa possui para conquistar seu espaço no mercado, observou-se que alguns cooperados procuram a prestação de serviços externos para complementar a remuneração mensal.

Têm alguns cooperados que fazem serviço por fora, não há nada no Estatuto que impeça, mas não é muito certo porque perde o sentido de cooperativismo. (Presidente da cooperativa)

### **5.2.5. Controle**

O controle observado é do tipo estrutural. Uma dificuldade aparente que a organização enfrenta é o controle sobre as atividades feitas fora da cooperativa, porque uma vez que os associados prestam serviços particulares, a cooperativa ocasionalmente fica em segundo plano. Outra forma de controle é sobre os clientes por meio de perguntas a respeito do atendimento, considerando-se um indicador de controle de qualidade da cooperativa. Também, tal associação implantou outra forma de controle com informações sobre a viagem.

A nova forma de controle é uma forma de controlar o que o cooperado faz fora da cooperativa, mas ainda têm muitos que não fazem. (Presidente da Cooperativa)

Durante o período de observação, verificou-se que este novo controle ainda apresentava dificuldade de implantação, devido à falta de disciplina dos cooperados.

### **5.2.6. Dificuldades**

Há dificuldade de diferenciar a cooperativa de uma empresa. Em observação, verificou-se este fato quando uma cooperada referiu-se a cooperativa como a “empresa” de sua família. Dessa forma, é clara a falta de conhecimento sobre o tema cooperativismo e a falta de comprometimento de muitos cooperados com a organização.

Conforme relato de um cooperado, a centralização das atividades na figura do presidente representa uma dificuldade, pois quando este se ausenta, ninguém resolve os problemas, nem mesmo o vice-presidente ou o Conselho Fiscal, o que também representou um problema durante a coleta de dados desta pesquisa.

O rateio de despesas mensais é controlado através de emissão de boletos. Porém, segundo o presidente, a cooperativa enfrenta grande inadimplência e as sobras de caixa servem para honrar dívidas não pagas.

Temos aproximadamente mil e quinhentos reais em dívidas. Todo mês cada cooperado paga o rateio de despesas através de um boleto. Mas têm muitos inadimplentes, estes são impedidos de continuarem viajando. Também há uma lista daqueles que não pagam no mês, para que eu possa tomar providências. (Presidente da cooperativa)

## **5.3. Cooperativa “C”**

### **5.3.1. Histórico**

A Cooperativa “C” foi fundada em 04 de agosto de 2001, e atualmente conta com duzentos cooperados, sendo cento e oitenta e nove atuantes. Foi formada com o intuito de regularizar o transporte de vans e microônibus e diminuir a concorrência entre motoristas autônomos e empresas de transporte urbano.

Uma organização não-governamental seria a alternativa mais fácil e viável. (Declaração do atual Presidente)

A cooperativa possui contrato exclusivo com a Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), assim, a Secretaria de Trânsito não permite a prestação de serviços para outros clientes, senão a Prefeitura.

Durante o período da coleta de dados, a cooperativa passava por processo eleitoral. A organização contava com duas chapas concorrentes: uma formada por cooperados apoiados pela atual presidência e uma contrária apoiada pelo Sindicato. Devido à divergência de idéias, muitos contratemplos foram observados e, foi também neste período que as dificuldades da instituição foram agravadas.

### 5.3.2. Planejamento

O planejamento da organização é elaborado pelo Conselho Administrativo, sendo o presidente o responsável final pela tomada de decisões. Na questão financeira, cada cooperado contribui com R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) mensais. Segundo o presidente, o planejamento é discutido em assembléias e reuniões, pois deve passar pela aprovação da maioria dos cooperados atuantes, porém, não é formalizado, o que se dá pela dificuldade de cumprimento de cláusulas no contrato. Este contrato constitui-se em um acordo entre a Cooperativa e empresas de transporte coletivo de Uberlândia. Quanto às licitações, os cooperados sentem-se ameaçados, pois as consideram um meio de os excluírem do mercado em que atuam, e por isso, sentem a necessidade de diversificarem seus clientes.

De acordo com o presidente a demora na liberação dos recursos gera muito transtorno aos trabalhadores, que, segundo ele, já operam com déficit (CORRÊA, 2005).

Grande parte dos associados são alheios às decisões.

Há aproximadamente 40% de abstenção em participações de reuniões, eleições e assembléias. (Depoimento do Presidente)

Quanto à gestão da cooperativa, apenas três membros são remunerados para tal atividade. A instituição apresenta aos associados demonstrativos de balanço mensais, que são afixados em local de fácil visualização. Há aproximadamente uma assembléia a cada mês. Nelas, costumam-se discutir o acompanhamento e aprovação de orçamentos, o posicionamento financeiro nos bancos, o relatório de pendências de impostos anteriores, a deliberação sobre perdas apuradas e outros assuntos pertinentes.

### 5.3.3. Organização

A estrutura interna da cooperativa é composta por: presidente, vice-presidente, secretário e quatro diretores. Nesta organização, as atividades são bem divididas, e os cargos eleitos exercem as funções determinadas.

Durante a pesquisa, observou-se que o presidente exerce forte influência dentro da cooperativa, chegando veicular idéias coercitivas a alguns cooperados.

Segundo o Regimento Interno, para associar-se à cooperativa, o membro deve ter conhecimento do Estatuto e do Código de Ética. No entanto, a grande maioria dos cooperados os desconhece, sendo a falta de interesse o principal motivo, conforme o presidente.

Os cooperados não possuem remuneração mensal fixa, uma vez que recebem por quilometragem rodada e a Prefeitura nem sempre repassa as mesmas linhas à cooperativa, que as distribui entre os associados, conforme julgamento do presidente. Dessa forma, os cooperados não possuem autonomia.

### 5.3.4. Direção

No estatuto desta cooperativa, há a informação de que caso exista interesse, o cooperado pode freqüentar cursos básicos sobre o tema cooperativismo, ministrado pela própria organização ou outra entidade. Porém, isso nunca ocorreu, o que segundo o presidente, deve-se à falta de recursos.

Observou-se que o presidente costuma utilizar palavras de incentivo ao cooperativismo em suas reuniões, principalmente incitando os associados a se unirem a fim de buscar o bem comum.

O Conselho Administrativo trabalha em função de uma administração voltada aos princípios cooperativistas, que tem como alicerce a união entre os cooperados. (Presidente da cooperativa)

A liderança atual é bem vista por parte dos cooperados, porém, a parcela contrária às suas atitudes possui sérias acusações a respeito da idoneidade da presidência desta cooperativa. A comunicação interna na organização é feita através do quadro informativo, reuniões semanais e assembléias. Alguns cooperados discordam das informações repassadas, mas não buscam averiguá-las.

Através de observação direta e entrevista com os cooperados, verificou-se grande insatisfação destes com a cooperativa, em relação à remuneração, às eleições e principalmente, ao relacionamento desta com seus clientes.

Estou desanimado com a cooperativa, porque sempre que chego aqui tem tantos problemas com as eleições, com as empresas. (Relato de uma cooperada)

### **5.3.5. Controle**

Os tipos de controle verificados na entidade foram o estrutural e o direto. No primeiro caso, as formas de controle utilizadas surgem de acordo com as necessidades, predominando o repasse semanal dessas atividades, por exemplo, tendo-se como a obrigatoriedade de protocolos e a formalização de ações. Uma vez por semana, os cooperados prestam contas de quilometragens, número de passageiros e horários de trabalho. A partir dessa forma de controle é definida a remuneração do cooperado. No segundo, observou-se a influência direta nas ações dos demais cooperados, estabelecendo-se relações regulativas.

### **5.3.6. Dificuldades**

A principal dificuldade está na falta de cumprimento das cláusulas do contrato de prestação de serviços pelas empresas e pela Prefeitura.

As empresas que eles prestam serviços fazem o que querem, mandam e desmandam na prefeitura. Pagam os serviços quando querem. O atraso é muito grande. Pretendo sair. (Relato de um cooperado)

Outra dificuldade deve-se à abstenção nas atividades da cooperativa.

As reuniões contam com poucas participações. Nem todos têm interesse em participar do dia a dia da cooperativa. (Presidente da cooperativa)

Em algumas atas, discutiu-se as dificuldades da cooperativa, inclusive de relacionamento entre o presidente e alguns cooperados. Há alguns que relatam o fato de as dificuldades da organização serem tantas a ponto de tornar-se difícil assumir um cargo dentro desta.

São tantos problemas que eu não suportaria assumir um cargo aqui dentro. (Relato de uma cooperada)

Segundo o presidente, 95% dos cooperados têm ciência da existência do estatuto da organização, mas há desinteresse por parte destes em conhecê-lo profundamente.

O tema cooperativismo foi discutido dentro da organização, e por observação direta, constatou-se que a maioria não tem conhecimento sobre o mesmo, principalmente no que se refere à tomada de decisões em conjunto. Segundo informativo elaborado por alguns cooperados, datado de março de 2004, o atual presidente da cooperativa já passou por um processo de destituição do cargo, devido a um comportamento antiético.

Segundo o presidente do Sindicato “Z”, do qual alguns associados da Cooperativa “C” são membros, a principal dificuldade da referida Cooperativa refere-se à má administração e falta de controle orçamentário. Para ele, a parceria com a Prefeitura não é vista como um obstáculo para a cooperativa. Além disso, verificou-se grande insatisfação de parte destes cooperados associados ao Sindicato, com esta cooperativa.

A organização atende dois tipos de serviços na cidade, sendo cada cooperado já designado para uma função, sem passar por uma consulta prévia de interesses. Além disso, não há rodízio nas rotas, beneficiando alguns e prejudicando outros.

Muitos estão ficando cada vez mais insatisfeitos com a cooperativa devido às quantias descontadas dos cooperados. A má administração é a grande dificuldade desta cooperativa, pois devem existir maneiras mais eficazes de cobrança das empresas de transporte. Além disso, há indignação de muitos deles a respeito das despesas da cooperativa. (Depoimento de uma cooperada)

## **5.4. Associação “D”**

### **5.4.1. Histórico**

A Associação “D” foi fundada em 30 de novembro de 1979. No início, os projetos sociais eram desenvolvidos dentro da própria Penitenciária, e atualmente têm sede no Fórum Abelardo Penna da Comarca de Uberlândia.

No ano de 2004, a atual presidente idealizou um projeto social a ser implantado no ano seguinte. O objetivo do projeto “Recomeço” era evitar e diminuir a reincidência criminal, proporcionando “desafogamento” das penitenciárias e geração de trabalho e de renda aos sentenciados, presidiários e egressos no presídio, com atividades de artesanato, digitação, jardinagem e horticultura. Além disso, promover assistência à família dos sentenciados, educação, saúde, bem-estar, profissionalização, reintegração à sociedade, pesquisas psicossociais e recreação.

O projeto teve duração de um ano, com possibilidade de prorrogação para o ano de 2006. Atualmente, conta com 10 contratados e remunerados, entre eles a presidente, vice-presidente, pedagogas, psicólogas, assistentes sociais, entre outros.

A Prefeitura Municipal de Uberlândia mantém subvenção para a produção das peças artesanais. Além disso, doou também um terreno de 48.000 m<sup>2</sup> para a construção do Centro de Reintegração Social, com anuência da Câmara Municipal. Os outros órgãos apóiam as iniciativas quando solicitados e assinam em conjunto com a diretoria desta associação, caso haja necessidade de se fazer solicitações diversas. O Judiciário local é um grande colaborador da Associação “D”, não só cedendo espaço físico para o funcionamento de sua sede; bem como destinando à entidade recursos oriundos da aplicação de penas alternativas (pecuniárias, doação de alimentos e vales-transportes).

#### **5.4.2. Planejamento**

A elaboração do projeto contendo todas as atividades e as metas da instituição foi feita pela atual presidente, no final do ano de 2004, para ser executado em 2005.

Os atuais profissionais que atuam na instituição não participaram deste processo, pois foram contratados após a aprovação dos órgãos financiadores.

Algumas das metas da Associação, segundo o projeto em vigor, são a qualificação de egressos em jardinagem, em horticultura, em digitação e em atividades artesanais. As verbas destinadas a este projeto são investidas em recursos humanos, incluindo a remuneração da coordenação geral, secretário, conselheiro, psicóloga, assistente social, contador, instrutores, entre outros, e, também em recursos materiais e financeiros.

O repasse das informações referentes ao projeto aos demais profissionais é basicamente através de controles diretos entre a presidente e as áreas especificadas.

#### **5.4.3. Organização**

A estrutura de cargos é composta por presidente, vice-presidente, Conselho Técnico (assistentes sociais, psicóloga e pedagoga) e Conselho Deliberativo (tesoureiro, juízes e promotores).

A associação apresenta um quadro de funcionários contratados composto por pedagoga, psicóloga, assistente social, secretário, contador, presidente, vice-presidente, além de eventuais palestrantes, estagiários e instrutores de artesanato.

Conta, ainda, com o apoio de algumas instituições (como por exemplo, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial-SENAI, Associação Comercial e Industrial de Uberlândia-ACIUB, Câmara e Prefeitura Municipal de Uberlândia, grupos religiosos e Secretaria do Estado de Defesa Social), estabelecendo parcerias diversas.

A centralização de informações e ações na associação é evidente. Através das observações, verificou-se a forte atuação da presidente em todos os processos. Dessa forma, não foi possível identificar o envolvimento de profissionais contratados de outras áreas em outros processos pertinentes à organização, mas somente ao projeto em si.

A instituição não possui Regimento Interno e seu Estatuto contém algumas informações a respeito do surgimento da entidade e de seus objetivos, os direitos e deveres dos associados, dos Conselhos Fiscal e Deliberativo (Administrativo).

#### **5.4.4. Direção**

Em relação à autoridade, percebeu-se a forte influência da presidente sobre os demais associados, sendo ela o centro de todas as atividades e informações da organização.

Os funcionários contratados das diferentes áreas possuem autonomia, em relação à sua área de competência, porém, passam pelo respaldo final da presidente.

O processo decisório é centralizado, contudo, há discussões internas entre os envolvidos no projeto para a melhoria das atividades.

A forma de atuação dentro da organização prejudicou, inclusive, o andamento deste projeto, devido à dificuldade de acesso às informações.

Em relação à comunicação, observou-se que os canais de informação são deficientes, ou seja, as notícias são disseminadas entre os associados conforme “conveniência” da presidente.

Os associados praticam dinâmicas de grupo como forma de recuperação coletiva e de ajuda mútua, desempenham trabalhos manuais como forma de geração de renda e, reconhecem que estão em situação contrastante com a grande maioria dos sentenciados da cidade e da região.

#### **5.4.5. Controle**

Os tipos de controle observados foram o estrutural e o direto. No primeiro caso, a instituição necessita elaborar relatórios trimestrais de suas ações para prestação de contas das verbas ao Ministério da Justiça. Dessa forma, assistentes sociais, pedagogas e psicólogas repassam informações de suas atividades à presidente, e esta à entidade financiadora. Além disso, o controle dos internos é severo. Há fichas de presença em todas as atividades que a organização oferece com datas, locais e horários cumpridos. Essas fichas também são repassadas nos relatórios trimestrais a juizes que os acompanham. Este controle serve também para medir o nível de interesse dos internos, sua mudança e seu engajamento na sociedade. No segundo caso de controle, percebeu-se que o caráter impositivo e a vigilância expressa provêm da forma de direção da instituição, aliada à condição limitada de liberdade dos associados.

#### **5.4.6. Dificuldades**

Conforme entrevistas e observações, verificou-se que há poucas dificuldades na associação, se comparada a outras organizações não governamentais.

Uma dificuldade observada nas visitas à associação, é a forte centralização de poder nas relações internas, já que praticamente todas as tarefas e ações devem passar pela presidente.

### **5.5. Associação “E”**

#### **5.5.1. Histórico**

A Associação “E” foi fundada no dia 20 de agosto de 1979, a partir da ação de um grupo de pessoas mobilizadas frente à situação em que portadores de necessidades especiais de Uberlândia se encontravam. Ao longo dos anos, desenvolveu diversas atividades no intuito de habilitar e reabilitar física e psicologicamente as pessoas com deficiência física, possibilitando assim, a inclusão social das mesmas.

Segundo a pesquisa “Levantamento das condições sócio-econômicas das famílias de Uberlândia”, que foi realizada em 2001 pelo CEPES/UFU, a população formada por pessoas com deficiência residentes nesta cidade gira em torno de quarenta e um mil, sendo que 13,4% destas apresentavam um índice de indigência, 60% índice de pobreza e 17,1% índice de

desemprego, considerados superiores à média populacional (Relatório 2004 desta Associação).

Atualmente, tal associação possui cerca de hum mil e trezentos associados sendo a maioria destes, adultos que sobrevive da aposentadoria ou benefício de prestação continuada, ou ainda, são desempregados e, em menor parte, adolescentes e crianças.

A instituição conta com uma equipe multidisciplinar de profissionais contratados, voluntários e estagiários que têm prestado assistência gratuita aos seus associados em fisioterapia, odontologia, acupuntura, nutrição, enfermagem, atendimento psicológico individual e em grupo, capacitação e incentivo às práticas desportivas. Alguns destes atendimentos não se restringem apenas ao quadro social da Associação, se estende aos membros da família de associados e da comunidade em geral.

A entidade possui parcerias com o Ministério Público, universidades, Poder Executivo e Legislativo, empresas e entidades de classe.

#### **5.5.2. Planejamento**

A elaboração do planejamento é anual e conta com a participação de todos os associados. Cada departamento, a partir de avaliações realizadas com os associados, elabora relatórios repassados à Diretoria que, se encarrega de confeccionar o plano de ação para o próximo ano. E este, é apresentado aos associados na assembléia geral para aprovação.

Os objetivos organizacionais estão bem estabelecidos no plano de ação da entidade. No entanto, a forma e as ações necessárias para serem atingidos não estão explicitadas no planejamento ou não foram realmente vislumbradas.

#### **5.5.3. Organização**

A gestão da organização está estruturada nos vários departamentos existentes, de acordo com o estatuto vigente. Devido a esta estrutura organizacional departamentalizada, são necessários recursos humanos, estrutura física e equipamentos diversificados, uma vez que as atividades de cada setor são divididas, organizadas e coordenadas diferentemente.

Devido a restrições financeiras, a associação não possui um programa sistemático de capacitação e busca-se a qualificação profissional por meio do estabelecimento de parcerias com empresas que “financiam esta capacitação” e voluntários que ministram cursos.

As atividades são executadas, porém, com deficiências conseqüentes da falta de pessoal capacitado e de recursos financeiros. Assim, há delegação de autoridade e de responsabilidades para cada departamento existente, mas todos estes reportam-se à Diretoria através de relatórios sobre o seu próprio funcionamento e para a autorização de novos projetos.

#### **5.5.4. Direção**

A liderança é exercida dentro de cada departamento por seus coordenadores. Todas as ações realizadas dentro da entidade são deliberadas pela diretoria e percebe-se claramente a influência desta sobre os associados que ali freqüentam.

A comunicação entre departamentos, diretoria e associados é realizada através de quadro de avisos, de reuniões e de conversas informais. O balanço das contas mensais é exposto em lugar fixo e de fácil visualização.

A motivação é um fator bem trabalhado dentro da organização. Os serviços gratuitos que são oferecidos na Associação são realizados com o objetivo de reabilitar fisicamente os associados, proporcionando, assim, mais independência às pessoas com necessidades especiais.

A maioria dos associados ativos está satisfeita com a organização, havendo apenas poucas reclamações quanto aos recursos limitados:

Aqui é muito bom, como se fosse minha família. Poderia ser melhor, falta fisioterapeutas, equipamentos mais modernos e um ginásio, que tem até o lugar para a construção, mas falta verba. (Depoimento de um associado)

### 5.5.5. Controle

O tipo de controle verificado é o estrutural. Os departamentos possuem ferramentas específicas de controle interno. Todos os departamentos são obrigados a elaborar e a apresentar mensalmente relatórios à diretoria a respeito do que foi efetuado por eles. Estes relatórios são comparados aos objetivos traçados no planejamento para verificar se foram alcançados.

De certa forma, os objetivos da Associação, são atingidos, entretanto, com deficiências. Os gestores da instituição não possuem mecanismos capazes de mensurar, em termos quantitativos e qualitativos, até que ponto os objetivos foram alcançados. Não possuem um controle efetivo sobre a participação dos associados, o motivo de suas ausências e nem mesmo um plano de ação para reverter a situação.

### 5.5.6. Dificuldades

Uma das grandes dificuldades da Associação “E” é o aspecto financeiro, uma vez que não possui recursos suficientes para contratação de mão-de-obra qualificada, compra de equipamentos novos e modernos para a fisioterapia, prestação de atendimentos necessários aos associados e oferta de instalações adequadas.

## 6. CONCLUSÃO

As organizações não governamentais por suas características distinguem-se do Estado e também do mercado. Possuem um espaço próprio de participação nas causas coletivas, fazendo com que os indivíduos exerçam sua cidadania de forma direta e autônoma.

De maneira geral, as organizações aqui estudadas foram fundadas por iniciativa de um grupo interessado não só na inserção social, mas também do ponto de vista econômico, na geração de trabalho e de renda. Em uma delas, o interesse principal foi a legitimação, uma iniciativa de órgãos públicos que descaracterizou a motivação inicial de uma organização de Terceiro Setor.

Constatou-se neste trabalho que, nas organizações estudadas, a forma de planejamento é centralizada e há pouca participação dos cooperados e dos associados em reuniões, assembleias e processos decisórios, principalmente nas cooperativas. Foi verificado que estas não possuem processo de planejamento formal, constatando-se apenas o caso de uma associação em que o planejamento é formalizado. Uma justificativa para este procedimento relativo à informalidade dos processos é a baixa participação e qualificação dos membros. Em se tratando das cooperativas, em sua maioria, não há divisão interna de tarefas, o que sobrecarrega o presidente. Nas associações, há divisão interna de tarefas, mas apesar disso, em uma delas, a gestão em si é realizada de maneira centralizada. Na maioria das organizações pesquisadas, a figura do presidente exerce forte influência sobre os cooperados e associados, constituindo-se como um formador de opinião.

Foi constatado também que nenhuma das organizações estudadas segue fielmente o estatuto vigente e, em relação às parcerias, as cooperativas não contam com este tipo de apoio. Por outro lado, as associações, possuem, no mínimo, subvenção municipal.

Quanto à relação presidente-cooperado, em geral, observou-se que esta é de submissão ou de coerção.

Os meios de comunicação das organizações estudadas, bem como os das organizações de Terceiro Setor em geral, são precários. Algumas não os possuem e em outras, a comunicação é feita através de quadros de avisos ou de reuniões periódicas, sendo essas reuniões o meio mais utilizado em todas elas.

No geral, cooperados e associados estão insatisfeitos com as respectivas organizações, o que foi comprovado através dos nossos estudos.

Os tipos de controle observados em todas as organizações pesquisadas é o direto, o estrutural ou ambos.

Das dificuldades observadas nessa pesquisa, sobressaem-se: dificuldades financeiras, mão-de-obra desqualificada, corrupção e falta de envolvimento dos membros. Além disso, a idéia desvirtuada de que cooperativa e empresa representem o mesmo tipo de instituição, pode explicar os limites encontrados nas organizações deste setor. Os cooperados e associados desconhecem seus direitos e deveres de atuação junto à cooperativa, por exemplo, não sabem que devem participar do planejamento e do processo decisório, o que causa ausência, abstenção em assembléias e reuniões e a conseqüente existência de processos centralizados de gestão.

Todas as dificuldades supracitadas resumem-se na falta de conhecimento em relação ao Terceiro Setor, às organizações que o compõem e aos valores que o permeiam. Nos casos estudados, isso se dá também pela falta de interesse dos envolvidos em entender este setor. Portanto, é possível concluir que os ideais existentes na literatura referentes ao assunto parecem ainda estar distantes da realidade. As pressões cotidianas para a obtenção de recursos, a pouca ou quase nenhuma interação entre os membros, o desconhecimento dos pressupostos que permeiam o setor acabam desvirtuando a ação administrativa nessas organizações e como conseqüência, suas práticas voltam-se apenas para as necessidades do mercado ou de sobrevivência de seus membros.

Assim, para minimizar os problemas enfrentados pela maioria das organizações estudadas, seria necessário que essas voltassem esforços para os fatores citados. Como sugestões podem ser citadas: a capacitação dos seus membros para o real significado do cooperativismo, da solidariedade e do trabalho em grupo; a revisão dos estatutos e regimentos para que estes instrumentos normativos reflitam a realidade destas organizações e a divulgação em toda a mídia dos trabalhos que realizam e de seus impactos comunitários. Outras pesquisas acadêmicas também seriam de fato, importantes para o conhecimento deste setor na cidade de Uberlândia, torna-se válido, então, analisar Institutos, Fundações e outras organizações, comparando-as aos resultados desta pesquisa.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para curso de pós-graduação: noções práticas*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- BURRIS, B.H. Technocratic organization and control. *Organizacons Studies*, v 10, nº01, 01-22, 1989.
- CARDOSO, Ruth. *Fortalecimento da sociedade civil*. In: IOSCHPE, E. B. (org.) 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo, Paz e Terra, 1997.
- CEPES/UFU. Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômicos-Sociais. Disponível: <<http://www.ie.ufu.br/cepes/Pesquisas.asp>>
- COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo, SENAC São Paulo, 2000.
- CORRÊA, G. *Cooptar cobra dívidas de concessionárias*. Correio, Uberlândia, 2 dez. 2005. Caderno da Cidade, p.B2, c.4-6.
- FERNANDES, Rubem César. *O que é Terceiro Setor?* In: IOSCHPE, E. B. (org.) 3º setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo, Paz e Terra, 1997.
- GRZYBOWSKI, Cândido. *Respostas da sociedade civil à globalização*. In: CONTEXTO & EDUCAÇÃO. Ijuí, Universidade de Ijuí, 1996.
- HALL, R. H., *Organizações: estruturas, processos e resultados*, São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo, Makron Books, 1999, 309 p.
- IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2000.

- PÉRES VILARIÑO, J; SCHOENHERR, R. <sup>a</sup> Racionalidad y control em lãs organizaciones complejas. *Revista Española de Investigaciones sociológicas*, v.39, 119-139, 1987.
- PIRES, Leonardo R., SOUZA, Ana Carolina L. M. de, VALADÃO, Jr., Valdir M. *Terceiro Setor: um levantamento das atividades não lucrativas na cidade de Uberlândia-MG*. In: VIII Seminário de Administração FEA-USP, 2005. São Paulo, 2005. Anais SemeAd 2005.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1989.
- SALAMON, L.; ANHEIER, H. K. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester University Press, 1997.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: Sage, 1995.
- TENÓRIO, G. F. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 7. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2003, 130 p.
- VALADÃO JR, V. M. *Bases epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso - Planejamento e Métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre, Bookman, 2001.