

# REDES ASSOCIATIVAS

## Despertando para o Associativismo

### MÓDULO 1

Manual do Participante



*Quem tem conhecimento vai pra frente*



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
Unidade de Capacitação Empresarial

MÓDULO 1 – MANUAL DO PARTICIPANTE

# REDES ASSOCIATIVAS DESPERTANDO PARA O ASSOCIATIVISMO

Brasília – DF  
2012

2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os Direitos Reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei 9.610).

## **INFORMAÇÕES E CONTATOS**

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**

**Unidade de Capacitação Empresarial**

SGAS 604/605, Asa Sul

CEP 70200-904, Brasília (DF)

Fone (61) 3348 7350 – Fax (61) 3347 4938

www.sebrae.com.br

## **SEBRAE NACIONAL**

### **UNIDADE DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL**

#### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

#### **Diretor Presidente do Sebrae**

Luiz Barretto

#### **Diretor Técnico do Sebrae**

Carlos Alberto dos Santos

#### **Diretor Financeiro do Sebrae**

José Claudio dos Santos

#### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação Nacional**

Daniela Cristina Mendes Batista – Sebrae/NA

José Ancelmo Góis – Sebrae/NA

Michelle Carsten Santos – Sebrae/NA

#### **Equipe Técnica**

Lazara de Fátima Hungria Borges – Sebrae

Reginaldo Barroso de Resende – Sebrae

#### **Versão Atualizada**

Ana Del Carmen Perez Bastias – Akarui – Assessoria e Gestão Empresarial Ltda.

Otacílio Pacheco Filho – MCAConsultoria e Planejamento Empresarial Ltda.

#### **Acompanhamento Educacional**

Claudete Motta Rossignoli

#### **Projeto Gráfico**

Grupo Informe Comunicação Integrada

P962 Programa Redes Associativas: módulo 1 : despertando para o associativismo : guia do participante / atualizado por, Octacílio Pacheco Filho, Ana Del Carmem Perez Bastias; consultora educacional Claudete Motta Rossignoli. – Brasília: SEBRAE, 2012.

52 p.: il.

1. Associativismo. 2. Cooperativismo. 3. Cooperação. 4. Pessoa jurídica de direito privado. 5. Empreendimento coletivo. I. Perez Bastias, Ana Del Carmem. II. Rossignoli, Claudete Motta. III. Título.

CDU 334.73:658.114.7(073)

# Sumário

APRESENTAÇÃO .....	6
<b>MÓDULO 1 – DESPERTANDO PARA O ASSOCIATIVISMO</b> .....	10
ATIVIADE DE ABERTURA .....	13
ATIVIDADE 1 – APRESENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO ÁRVORE DE VALORES .....	15
ATIVIDADE 2 – ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO.....	16
ATIVIDADE 3 – COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO ESTRADA GRUPAL.....	38
ATIVIDADE 4 – CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS JURÍDICAS DE DIREITO PRIVADO .....	44
ATIVIDADE 5 – ENCERRAMENTO DO MÓDULO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48



# APRESENTAÇÃO

## **Caro (a) Participante,**

A cultura da cooperação, uma prática antiga, é uma filosofia, uma forma de pensar e de agir com base na adoção de princípios humanísticos, que permite a conquista de objetivos comuns e de melhor qualidade de vida nos grupos e comunidades.

Neste século, a cooperação surge como uma força indispensável para as pessoas crescerem e se desenvolverem social e economicamente, através da organização de associações, cooperativas, consórcio simples, e outras formas de empreendedorismo coletivo, proporcionando a conquista de benefícios jamais imaginados de serem atingidos de forma isolada.

Porém, a cultura da cooperação só se instala se as pessoas se dispõem a sair do eu para o nós, trabalhando os valores associativos de forma corajosa e persistente, num movimento onde todos unem suas energias, experiências e conhecimento de sua realidade para modificá-la e, com isso, ganhar juntos.

A escolha da alternativa que melhor satisfaça aos interesses e necessidades do grupo também é fundamental para a viabilização dos empreendimentos coletivos, juntamente com a participação ativa e profissionalizada dos associados e dirigentes.

## **COMPETÊNCIAS GERAIS A SEREM DESENVOLVIDAS**

O Programa Redes Associativas tem como propósito criar as condições necessárias para que os participantes desenvolvam competências para:

- Compreender os valores, princípios e instrumentos indispensáveis ao sucesso de um empreendimento coletivo;
- Predispor-se a participar nas decisões do grupo, de forma assertiva para o bem comum do empreendimento coletivo;
- Gerir o empreendimento coletivo;
- Concretizar a constituição do seu empreendimento coletivo.

## ESTRUTURA DO PROGRAMA

O Programa é composto por 4 módulos:

**Módulo 1** – Despertando para o Associativismo (Oficina – 4h);

**Módulo 2** – Planejando nosso Empreendimento Coletivo (20h + 9h de consultoria);

**Módulo 3** – Praticando o Associativismo (16h);

**Módulo 4** – Legalizando o Empreendimento Coletivo (16h + consultoria).

## PÚBLICO-ALVO

Pessoas que desejam participar de empreendimentos coletivos, ou ainda a grupos já constituídos que necessitem de conhecimentos básicos sobre ações coletivas.





# **MÓDULO 1**

## **DESPERTANDO PARA O ASSOCIATIVISMO**

O propósito deste módulo é propiciar condições para que os participantes desenvolvam competências para:

- Reconhecer os valores, princípios e atitudes indispensáveis ao sucesso de um empreendimento coletivo;
- Refletir sobre a responsabilidade de sua participação no processo de constituição do empreendimento coletivo;
- Decidir sobre a sua participação direta no processo de organização coletiva.

## **CARGA HORÁRIA**

4 horas.

Neste módulo, você terá a oportunidade de reconhecer o que é a cultura da cooperação, valores, princípios e atitudes indispensáveis à participação em uma ação coletiva.

## **ROTEIRO DE ATIVIDADES**

### **Atividade De Abertura**

Atividade de apresentação do educador, do Sebrae, do Programa Redes Associativas e do Módulo 1 – Despertando para o Associativismo.

### **Atividade 1 – Apresentação e Integração: Árvore de Valores**

Exercício individual que possibilita a apresentação e a integração dos participantes, estimulando à participação do grupo, com maior espontaneidade e permitindo a percepção dos valores de um empreendimento coletivo.

### **Atividade 2 – Associativismo e Cooperativismo**

Exposição dialogada e interativa sobre Associativismo e Cooperativismo.

### **Atividade 3 – Cooperação e Participação – Estrada Grupal**

Exposição dialogada, exercício em grupo e leitura de texto que possibilita a reflexão sobre as atitudes e os valores necessários num empreendimento coletivo.

### **Atividade 4 – Características das Pessoas Jurídicas de Direito Privado**

Exposição dialogada, interativa e debate sobre as diferenças existentes entre Associação, Cooperativa e Sociedade Empresarial Ltda.

### **Atividade 5 – Encerramento do Módulo**

Avaliação do módulo 1.

## ATIVIDADE DE ABERTURA

Você participará de uma atividade para conhecer o Sebrae, o Programa Redes Associativas e o Módulo 1 – Despertando para o Associativismo.



### ESTRUTURA

**Módulo 1:** Despertando para o Associativismo (4h)

**Módulo 2:** Planejando nosso Empreendimento Coletivo (20h + 9h de consultoria)

**Módulo 3:** Praticando o Associativismo (16h)

**Módulo 4:** Legalizando o Empreendimento Coletivo (16h + consultoria)

S1E1 



## COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO PROGRAMA

- Compreender os valores, princípios e instrumentos indispensáveis ao sucesso de um empreendimento coletivo;
- Predispor-se a participar nas decisões do grupo, de forma assertiva para o bem comum do empreendimento coletivo;
- Gerir o empreendimento coletivo;
- Concretizar a constituição do seu empreendimento coletivo.

S2E1



## COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO MÓDULO 1

- Reconhecer os valores, princípios e atitudes indispensáveis ao sucesso de um empreendimento coletivo;
- Refletir sobre a responsabilidade de sua participação no processo de constituição do empreendimento coletivo;
- Decidir sobre a sua participação direta no processo de organização coletiva.

S3E1



## **ATIVIDADE 1 – APRESENTAÇÃO E INTEGRAÇÃO ÁRVORE DE VALORES**

Você participará de uma atividade de apresentação e integração com os outros participantes, onde terá oportunidade de perceber a importância de cooperar, de integrar-se ao meio social e de discutir valores.

## ATIVIDADE 2 – ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO

Você participará de uma exposição dialogada e interativa sobre Associativismo e Cooperativismo, suas formas, os conceitos, o histórico, os valores e as vantagens do trabalho associativo.

### ASSOCIATIVISMO

Associativismo é toda a ação ou iniciativa formal ou informal, onde pessoas, grupos ou entidades reúnem esforços, vontades e recursos, com o objetivo de superar dificuldades, resolver problemas, encontrar soluções e gerar benefícios comuns.

Qual a origem do associativismo?



### ORIGEM DO ASSOCIATIVISMO

Os homens primitivos viviam em grupos.

Com a evolução, o homem agrupou-se em pequenas tribos.

A convivência favorecia a aprendizagem coletiva na criação de armas de pedra para caça, no domínio do fogo, no cozinhar...

S4E1



O associativismo acompanha a evolução da humanidade e, com o passar do tempo, em função das novas necessidades que foram se estabelecendo, tornou-se fundamental o estabelecimento de normas e/ou regras para que as pessoas pudessem se sentir seguras por estarem participando de grupos e processos que respeitam a vontade e o desejo de todos.

A sociedade democrática é fruto do aperfeiçoamento desse processo, pois a prosperidade de uma nação tem relação direta com o nível de esclarecimento de seu povo que, ao conhecer suas chances e oportunidades de participação, se organizam para viver numa sociedade que garanta a todos o direito a uma vida com dignidade.



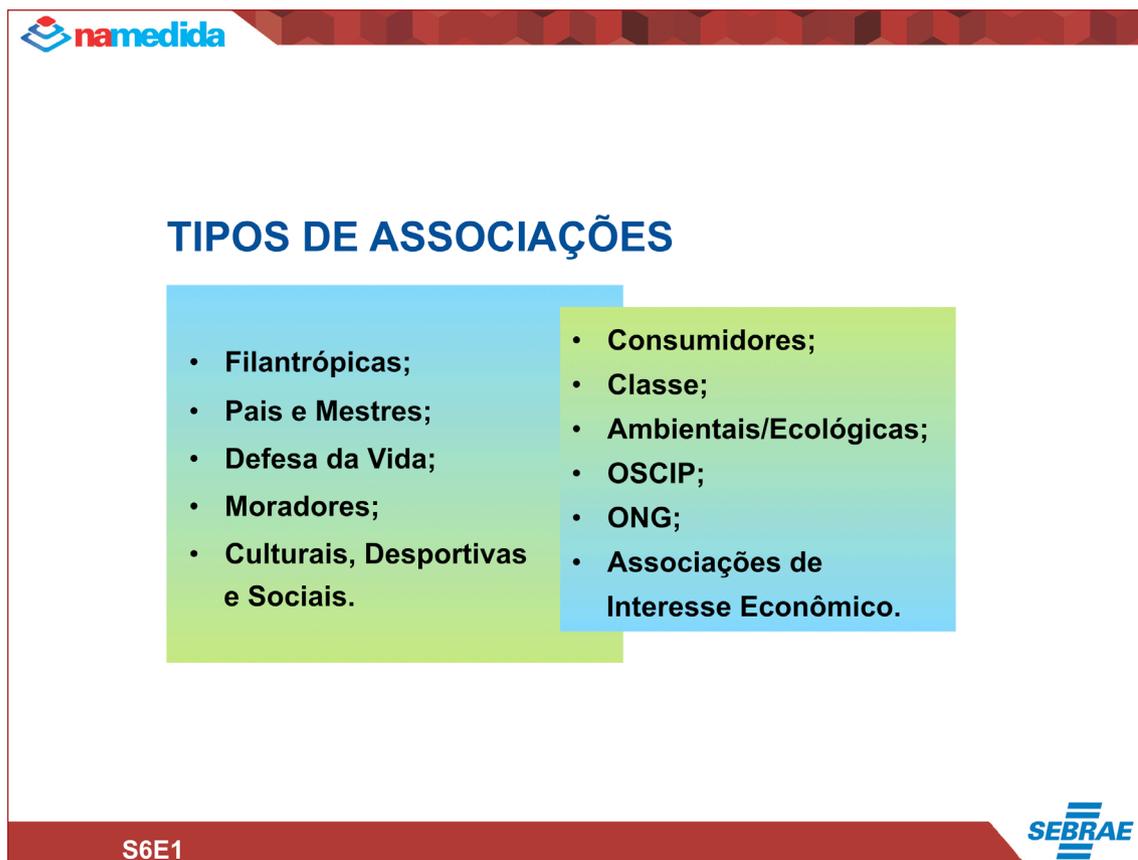
## ASSOCIAÇÃO

Constitui-se pela união de pessoas físicas e/ou jurídicas, que se organizam para fins não econômicos, sejam eles sociais, filantrópicos, científicos, culturais ou de trabalho.

S5E1



Existem muitos tipos de associações, que variam de acordo com o perfil, objetivos e necessidades dos seus associados:



## TIPOS DE ASSOCIAÇÕES

- Filantrópicas;
- Pais e Mestres;
- Defesa da Vida;
- Moradores;
- Culturais, Desportivas e Sociais.
- Consumidores;
- Classe;
- Ambientais/Ecológicas;
- OSCIP;
- ONG;
- Associações de Interesse Econômico.

S6E1

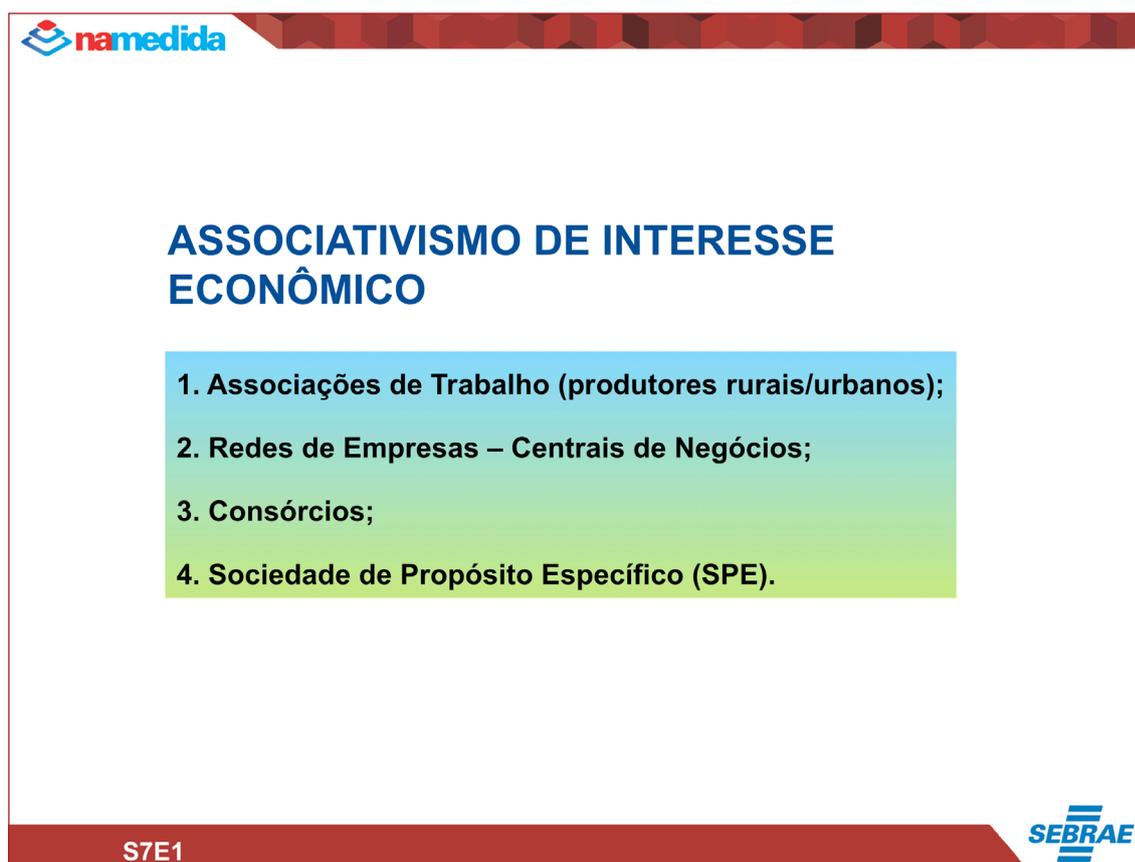


Certamente você faz parte de alguma associação entre as citadas e/ou também convive com muitas delas na sua comunidade. Aqui, particularmente, vamos nos deter nas associações de estímulo aos interesses econômicos, ou seja, organizações de pessoas que se organizam para criar trabalho e gerar renda.

Da mesma forma que numa cooperativa, como veremos adiante, a associação também admite pessoas jurídicas no seu quadro social. De acordo com o Código Civil, uma associação é uma sociedade de fins não econômicos, o que significa dizer que ela não pode realizar operações comerciais em seu nome, mas é um excelente instrumento de defesa dos interesses dos seus associados, auxiliando no acesso ao merca-

do, estimulando a melhoria técnica/tecnológica, profissional e social. Assim, estas organizações, quando bem gerenciadas, acabam produzindo resultados que promovem a qualidade de vida e o desenvolvimento integrado e sustentável das comunidades e regiões onde atuam.

As formas mais usuais de associações para a defesa de interesses econômicos são:



**ASSOCIATIVISMO DE INTERESSE ECONÔMICO**

- 1. Associações de Trabalho (produtores rurais/urbanos);**
- 2. Redes de Empresas – Centrais de Negócios;**
- 3. Consórcios;**
- 4. Sociedade de Propósito Específico (SPE).**

S7E1



### **Associações de Trabalho**

São constituídas por pessoas físicas e/ou jurídicas, que compõem diferentes categorias de trabalhadores, dos mais variados setores da economia nacional, que se organizam para a viabilização de suas atividades produtivas. O trabalho produtivo organizado, a prestação de serviços, a capacitação e a comercialização de mercadorias negociadas

de forma associativa, entre outras iniciativas, são alternativas muito interessantes de geração de mais trabalho e mais renda para os cidadãos deste imenso país. Exemplos desta iniciativa estão representados no processo permanente de organização e formalização de associações de produtores rurais, artesãos, taxistas, médicos, costureiras etc, que, a cada ano, vem aumentando no país.

## **Rede de Empresas**

É uma forma associativa que tem se propagado por todo o país. São grupos de empresas de um determinado segmento ou setor que enxergam nos seus concorrentes uma oportunidade de parceria e, com isso, se unem para a melhoria da competitividade.

Se isso for economicamente viável, muitas vezes essas associações também constituem uma sociedade empresária, que funciona como uma Central de Negócios, para transações comerciais – compra e venda – em nome dos associados. Há a centralização da comercialização numa única estrutura.

Entre tantos exemplos, temos alguns bastante conhecidos, como o caso da UNISUPER – União Gaúcha de Supermercados, AGAFARMA – Associação Gaúcha de Farmácias, Rede Construir – materiais para a construção civil – SP e GRUPAN – Grupo de Panificadores – RJ.

## **Consórcio**

Através desta modalidade, muito utilizada para a exportação, a pequena empresa não precisa lutar para se tornar grande e, muitas vezes, falir por não possuir o suporte gerencial e tecnológico das maiores, mas sim continuar pequena, com uma enorme capacidade competitiva.

O Consórcio reúne várias empresas através de outra empresa, juridicamente estabelecida, contando com gerentes e profissionais que irão administrar o grupo como se fosse uma grande empresa e valendo-se de parcerias com centros tecnológicos, universidades, instituições de crédito, governo, grandes e médias empresas e outras entidades que viabilizam as aspirações de seus associados.

É o caso do Consórcio de Flores Tropicais de Pernambuco e do Consórcio Flor Brasil (moda praia) do Distrito Federal.

Com isso, podemos perceber que as operações conjuntas, seja qual for a modalidade associativa escolhida, possibilitam uma série de benefícios que dificilmente poderão ser alcançados de forma isolada:

- Poder de barganha aumenta porque se compra por um preço melhor quando se compra em quantidade;
- Quando junta-se a produção, forma-se quantidades maiores no volume de vendas e pode-se acessar mercados que isoladamente seriam impossíveis;
- Em grupo fica mais fácil adquirir algum equipamento imprescindível (nova tecnologia) para se aumentar a produtividade e/ou a qualidade no processo produtivo. Assim, acessam-se novos fornecedores que não atendem pedidos pequenos;
- Com mais tecnologia e maior produtividade, pode-se reduzir os custos de produção e poupar recursos que ficam girando na família e na comunidade;
- Através da cooperação, pode-se dividir custos de estocagem (ex.: armazéns coletivos) ou de frete, otimizando espaços e trajetos;
- Com custos menores, produtividades mais altas, as organizações coletivas podem ofertar no mercado produtos mais competitivos, não só em preço, mas também em qualidade;
- Através da cooperação e dos grupos organizados, é possível acessar programas e projetos, governamentais ou não, que possibilitam a capacitação técnica-gerencial das micro e pequenas empresas associadas, bem como facilidades no acesso ao crédito de custeio e/ou investimento;
- Através do aprofundamento técnico e aquisição de novas tecnologias fica viável o processo de especialização das atividades produtivas de uma organização, tornando-se mais competitiva no mercado em função dos diferenciais no processo e nos produtos.

## Sociedade de Propósito Específico (SPE)

A Lei Complementar 128/08 de 10/12/2008, instituiu o Microempreendedor Individual e a Sociedades de Propósito Específico (SPE) – esta permite às Micro e Pequenas Empresas negociarem conjuntamente para atender demandas maiores do mercado.

A SPE permite que empresas optantes do Simples Nacional realizem, conjuntamente, negócio nos mercados nacional e internacional. Comprar, vender, distribuir produtos e serviços, entre outras atividades, poderá ser realizado por empresários de pequeno porte associados e constituídos com único CNPJ e endereço. Esta personalidade jurídica gera benefícios e vantagens, entre eles, reconhecimento do mercado, fim da bi-tributação, redução de custos, emissão centralizada de notas fiscais, gestão conjunta de estoques, gestão estratégica, ganhos de escala, acesso a crédito e inovação tecnológica, marketing e marca única, programas de capacitação e consultorias, promoções conjuntas, entre outros. Associar para ganhar competitividade sempre foi uma das principais alternativas para que micro e pequenas empresas (MPE) pudessem comprar e vender melhor, ganhar escala e competir na economia globalizada.

O instrumento de constituição da SPE é o Contrato ou Estatuto Social celebrado entre os sócios, devidamente registrado e arquivado no Registro Público de Empresas Mercantis (Juntas Comerciais).

O capital social pode ser integralizado pelos sócios com dinheiro, bens móveis e imóveis e, ainda, com direitos, desde que a estes possa ser atribuído valor econômico e, uma vez integralizado o capital, as contribuições dos sócios passam a compor o patrimônio da SPE, que destes se torna legítima proprietária. Uma vez constituída, passa a responder pelos direitos e obrigações decorrentes da realização do empreendimento para o qual foi constituída, podendo, inclusive, ser acionada em juízo.

A Sociedade de Propósito Específico (SPE), até então, era utilizada para a estruturação de negócios, tipo societário desprovido de personalidade jurídica, previsto pela Lei nº 11.079/2004.

É empregada na celebração de qualquer contrato de Parceria Público Privada (PPP) em âmbito federal e estadual, que pressupõe a constituição de uma SPE qual deverá

implantar e gerir o objeto do negócio. Além disso, tem-se a presença do instituto nas recuperações judiciais de empresas. Diante disso, mostra-se importante a enumeração das principais características de uma SPE:

- Tem por base a chamada joint venture;
- Não constitui um novo modelo societário;
- Deve revestir-se por meio de tipo societário personificável, que lhe conferirá personalidade jurídica;
- É formada pela reunião de pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas; (e) nela conjugam-se interesses, recursos e habilidades;
- Tem por finalidade a execução de atividade específica e determinada;



## ALGUMAS VANTAGENS NAS AÇÕES COLETIVAS

- **Aumento do poder de barganha em compras;**
- **Acesso a novos mercados, tecnologia, fornecedores e mão-de-obra;**
- **Melhoria da produtividade, redução de custos e poupança de recursos;**
- **Menor custo de estocagem, frete e administração.**

## ALGUMAS VANTAGENS NAS AÇÕES COLETIVAS

- **Preços mais competitivos;**
- **Trocas de experiências e maior acesso à informação;**
- **Especialização nas atividades;**
- **Acesso a linhas de crédito;**
- **Acesso a instituições e programas governamentais;**
- **Melhoria da reputação do setor e da região.**

S9E1

## CARACTERÍSTICAS DAS ASSOCIAÇÕES

Cada associação, dependendo dos seus objetivos e do tipo de associados que representam, tem suas particularidades. Entretanto, em todas elas observam-se características comuns, tais como:

- Reúnem duas ou mais pessoas físicas e/ou jurídicas para a realização de objetivos comuns;
- Têm seu patrimônio constituído por cotas, frações ideais ou taxas pagas pelos seus associados, doações, fundos, reservas, subvenções etc;
- Não possuem capital social;
- Sua finalidade social só pode ser alterada pelos associados, em Assembléia Geral;

- Seus associados decidem livremente em Assembléia Geral, tendo cada associado direito a um voto, desde que não haja disposição em contrário no estatuto (por exemplo: associado que deve para a tesouraria não vota);
- Têm personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos;
- Uma vez dissolvida a associação, as cotas ou frações poderão ser devolvidas aos associados e a sobra do patrimônio líquido será destinada à instituição de fins idênticos ou semelhantes.

## GESTÃO DAS ASSOCIAÇÕES

A Assembléia Geral é o órgão máximo de decisão, onde os associados definem pelo voto os objetivos sociais e a forma de funcionamento da entidade.

A administração da associação é realizada por um Conselho de Administração e/ou uma Diretoria. Também conta com um Conselho Fiscal, órgão independente, que irá fiscalizar a administração do patrimônio e as operações da entidade. Tanto a Diretoria como o Conselho Fiscal são eleitos em Assembléia Geral.

A associação poderá contratar pessoal externo para atuar em áreas de trabalho que exijam conhecimentos especializados ou habilidades técnicas comprovadas e até mesmo mão-de-obra para serviços operacionais, desde que devidamente respeitadas as leis trabalhistas em vigor.

A associação que, em seus objetivos, atenda as orientações da Lei Federal 9790 de 23.03.1999, Decreto 3100 e da Portaria do MJ 361 de 27.07.1999 pode buscar junto ao Ministério da Justiça a qualificação de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que desenvolve a solidariedade através de ações junto à sociedade, podendo celebrar termos de parceria com o poder público, que é uma alternativa interessante, pois consolidam acordos de cooperação para a realização de projetos, dispondo de procedimentos mais simples, inclusive com maior agilidade para a prestação de contas, por possuir legislação própria.

Além da possibilidade de operar recursos, intermediando ações beneficentes desenvolvidas por empresas não associadas, a OSCIP tem como diferencial em relação às

outras modalidades de associação a possibilidade de remuneração dos dirigentes, se assim reger o estatuto social, e requer o número mínimo de 04 pessoas físicas ou jurídicas para a sua constituição.

A Organização Não Governamental – ONG é um tipo de associação que assume em sua constituição ser regida pela Lei nº 8.666 de 21/06/1993 – lei da licitação.

## COOPERATIVISMO

O cooperativismo é um sistema econômico e social utilizado no mundo inteiro, que tem na cooperação a base sobre a qual se constroem as atividades econômicas.



### COOPERATIVA

Sociedade de pessoas físicas, que se unem voluntariamente, através da constituição de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida, sem fins lucrativos.

O Cooperado é ao mesmo tempo dono e usuário da Empresa Cooperativa.



S10E1

É uma forma de associativismo dirigida principalmente para a organização coletiva de pessoas físicas. Cumprido o mínimo de 20 pessoas físicas no ato de constituição da cooperativa, pessoas jurídicas também poderão compor o quadro social.

Não existe cooperativa formada apenas por empresas jurídicas.



### Como surgiu o cooperativismo?

Ameaçados com a perda de trabalho na Revolução Industrial e lutando contra a exploração na compra de alimentos e roupas do comércio local, esses tecelões reuniram-se em dezembro de 1844 e decidiram fundar um armazém cooperativo, uma sociedade que atuaria no mercado tendo o homem como principal finalidade e não o lucro. Passaram a identificar a necessidade mensal de alimentos do conjunto das 28 famílias e a realizar a compra dos mesmos de forma coletiva, reduzindo os preços pagos pelos alimentos.

Portanto, as cooperativas caracterizam-se por dar suporte econômico e social a pessoas físicas e/ou jurídicas, que muitas vezes encontram-se isoladas ou excluídas dos meios de produção e renda, e que vêem no cooperativismo um instrumento de justiça, lealdade e ética, trazendo aos seus cooperados resultados na qualidade de vida.

## ORIGEM DO COOPERATIVISMO

- Inglaterra – Manchester – Bairro de Rochdal;
- 21 de dezembro de 1844;
- 28 tecelões e 1 tecelã;
- Constituíram a 1ª cooperativa de consumo do mundo:  
***“Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”***

S11E1



Esses princípios, aprovados pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional, são as bases das estratégias de desenvolvimento do sistema cooperativista existente nos diversos países:



## PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

1. Adesão voluntária e livre;
2. Gestão democrática pelos membros;
3. Participação econômica dos membros;
4. Autonomia e independência;
5. Educação, formação e informação;
6. Intercooperação;
7. Interesse pela comunidade.

S12E1



### 1º – Adesão Voluntária e Livre

Em uma sociedade cooperativista, todos têm o direito de entrar e sair de forma voluntária e livre, sem discriminação de raça, sexo, bem como posição social, política, financeira e religiosa. Para participar, a pessoa deve conhecer e decidir se tem condições de cumprir os acordos estabelecidos pela maioria, cujas regras estão escritas no estatuto social e no regimento interno.

### 2º – Gestão Democrática pelos Membros

Os cooperados, reunidos em assembleia, discutem e votam os objetivos e metas do trabalho conjunto, bem como elegem os representantes que irão administrar a sociedade. Cada cooperado representa um voto, não importando se alguns detenham mais quotas capital do que outros e mesmo o cargo que ocupam na organização.

### **3º – Participação Econômica dos Membros**

Todos contribuem para a formação do capital da cooperativa, o qual é controlado democraticamente. Se a cooperativa é bem administrada e obtém uma receita maior que as despesas, esses rendimentos (sobras líquidas) serão divididos entre os cooperados, sempre de forma proporcional às operações por eles efetuadas via a empresa cooperativa. Parte ou toda sobra poderá ser destinada para investimentos na própria cooperativa ou para outras aplicações, sempre de acordo com a decisão tomada em assembléia.

### **4º – Autonomia e Independência**

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Ao firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrendo a capital externo, deverão fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros, mantendo a sua autonomia e independência.

### **5º – Educação, Formação e Informação**

É objetivo permanente da cooperativa, destinar ações e recursos para formar seus cooperados e funcionários, capacitando-os para a prática cooperativista e para as técnicas e ferramentas do processo produtivo e comercial. Ao mesmo tempo, buscam informar ao público sobre as vantagens da cooperação organizada, estimulando o ensino do cooperativismo aos jovens e líderes de opinião. Para isto, contam com o FATES, fundo obrigatório destinado à assistência e capacitação do quadro social.

### **6º – Intercooperação**

Para o fortalecimento do cooperativismo, é importante que haja intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade sócio-econômica. As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

## 7º – Interesse pela Comunidade

As cooperativas trabalham para o bem estar e o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através da execução de programas socioculturais e políticas aprovadas pelos membros.

### OS RAMOS DO COOPERATIVISMO

Dependendo das características dos cooperados e dos objetivos traçados, a cooperativa poderá se enquadrar em um ou mais ramos de atividades, a seguir destacados:



**RAMOS DO COOPERATIVISMO**

- Consumo;
- Agropecuário;
- Produção;
- Crédito;
- Educacional;
- Especiais;
- Infraestrutura.
- Habitação;
- Saúde;
- Trabalho;
- Mineração;
- Turismo e Lazer;
- Transporte.

S13E1



## Consumo

Caracterizam-se pela compra e venda, a preços mais acessíveis, de gêneros de primeira necessidade, como alimentos, produtos de higiene pessoal, roupas, medicamentos, livros e outros artigos. Estas cooperativas poderão ter uma função reguladora de preços na região onde atuam. Uma das mais conhecidas é a CESMA – Cooperativa dos Estudantes de Santa Maria – RS, há trinta anos no mercado e com mais de 30.000 associados, espalhados por todo o país.

## Agropecuário

Formadas por produtores rurais de todos os portes, que buscam aperfeiçoar o processo de produção, bem como obter melhores preços para seus produtos, eliminando o atravessador e vendendo diretamente ao atacado ou ao consumidor final. Para assegurar a eficiência, a cooperativa pode, também, promover a compra comum de insumos com vantagens que, isoladamente, o produtor não conseguiria. Nesta modalidade, os meios de produção pertencem ao cooperado. Atualmente existem várias, como a CAJ – Cooperativa Agrícola de Juazeiro, na Bahia, e a Cooperativa Agrícola Mista dos Produtores da Região de Jales Ltda., em São Paulo.

## Produção

Formadas por grupos constituídos, na maioria das vezes, por operários ou trabalhadores de unidades de produção dos mais diversos segmentos empresariais. Aqueles que produzem e encontram no cooperativismo uma forma de facilitar sua atividade, comercializar seus produtos e reduzir custos. Formalizadas, essas unidades de produção são exploradas pelo quadro social e pertencem à cooperativa. Os cooperados formam o quadro diretivo, técnico e funcional da unidade de produção e passam a ter o controle da própria empresa. Como exemplo, citamos a GERALCOOP – Cooperativa dos trabalhadores em metalurgia de Guaíba/RS; CONER – Cooperativa de Fiação – Nova Odessa/SP.

## Crédito

Oferecem empréstimos aos cooperados a juros mais baixos que os praticados pelo mercado. Promovem poupança e financiam empreendimentos ou necessidades dos cooperados. As mais difundidas são as cooperativas de crédito rural, que realizam empréstimos destinados a investimentos ou custeio da atividade produtiva, visando a melhoria da qualidade de vida no meio rural. Alguns exemplos: SICRED – Sistema Integrado de Crédito; SICCOB – Sistema Integrado das Cooperativas do Brasil; UNICRED – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos; FENACRED – Federação Nacional das Cooperativas de Crédito Urbano.

*Através da resolução nº 3.058 de 19/12/2002 do Banco Central do Brasil, foi permitida a criação de cooperativas de crédito para micro e pequenas empresas e empreendedores de pequeno porte, com obtenção de crédito de forma ágil e com menor custo, permissão esta somente dada às pessoas físicas vinculadas a instituições e produtores rurais.*

## Educacional

Propõem a formação de escolas, podendo atuar em todos os níveis de ensino ou em apenas um nível de atendimento, e centros de capacitação e treinamento, tendo como cooperados pais, alunos e professores que se reúnem para conquistar melhores e mais acessíveis condições de ensino.

## Especiais

São cooperativas formadas por portadores de necessidades especiais, como crianças e adolescentes, pessoas deficientes, índios ou grupos que mereçam atenção especial. Promovem oportunidades de trabalho e renda para pessoas que, isoladamente, não encontram espaço no mercado de trabalho.

## Habitação

Utilizam o autofinanciamento ou as linhas de crédito oficiais para construir imóveis residenciais com preços abaixo dos praticados no mercado, através de uma gestão eficiente dos recursos. O custo total do empreendimento é rateado, de acordo com a unidade escolhida, entre os cooperados, que contribuem com parcelas mensais e acompanham todas as fases de construção dos imóveis: da aquisição do terreno, passando pela elaboração do projeto da obra civil à entrega das chaves.

## Saúde

Dedicam-se à preservação e recuperação da saúde humana, reunindo médicos, enfermeiros, odontólogos, psicólogos e outros profissionais do setor, que prestam atendimento à população a preços mais acessíveis. Também valorizam os profissionais da área, proporcionando melhor remuneração e adequadas condições de trabalho. Nesse ramo, temos a UNIMED e UNIODONTO, entre outras.

## Trabalho

São constituídas por profissionais de qualquer categoria, que prestam serviços como autônomos a terceiros, organizados em um empreendimento próprio. Atividades como artesanato, auditoria, consultoria, costura, informática e segurança são alguns exemplos da atuação deste tipo de cooperativa. É comum observar nos grandes centros urbanos, vans e táxis como meios de transporte, bem como demais profissionais dos diversos setores, seja para serviços de conserto de telefones, iluminação das ruas, parques e jardins, que anteriormente eram empregados de empresas e hoje são contratados através de cooperativas.

## Mineração

Agrupam os trabalhadores para a pesquisa, extração, industrialização, comercialização, importação e exportação de minérios, permitindo-lhes uma alternativa de trabalho autônomo.

## Turismo e Lazer

Congregam profissionais que prestam serviços na área de turismo e lazer, e também os que desenvolvem produtos para esse segmento, como, por exemplo, artesanato.

## Infra-estrutura

Composto pelas Cooperativas cuja finalidade é atender, direta e prioritariamente, o próprio quadro social com serviços de infra-estrutura, como energia e telefonia.

Hoje, a maior representante do segmento no Brasil e da América Latina é a COPREL Cooperativa de Energia, fundada em 1968, com sede no município de Ibirubá (RS), que conta com mais de 45 mil cooperados.

## Transporte

Congregam profissionais especializados que prestam serviços na área de transporte de cargas e passageiros. As cooperativas de transporte têm gestões específicas em suas várias modalidades: transporte individual de passageiros (táxi e moto táxi), transporte coletivo de passageiros (vans, ônibus, dentre outros), transporte de cargas (caminhão, motocicletas, furgões etc.) e transporte de escolares (vans e ônibus).

## CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS

As cooperativas possuem características próprias que as diferenciam das demais formas de sociedade:

- Constituem-se a partir do número mínimo de 20 pessoas físicas;
- Ao ingressar numa cooperativa, ocorre a obrigação financeira, através da integralização, pelo cooperado, de um valor, representado pelas cotas partes de capital, definidas no estatuto social;
- A integralização das cotas de capital é realizada em uma só vez ou em parcelas, podendo esse capital ser integralizado através de dinheiro ou bens;

- O capital social poderá ser alterado, de acordo com a entrada ou saída dos cooperados;
- Um cooperado pode, no máximo, deter até 1/3 do capital social;
- As cotas de capital devem estar de posse somente das pessoas vinculadas à cooperativa;
- As deliberações nas assembleias são baseadas através do voto pela presença dos cooperados, onde cada cooperado tem direito a um voto;
- O Fundo de Reserva e Fundo de Assistência Técnica e Social – FATES, ambos obrigatórios, têm seus percentuais definidos no Estatuto Social. São deduzidos das sobras líquidas do exercício, são indivisíveis e não podendo ter outro destino senão aqueles determinados em lei;
- Para as cooperativas não importa a condição racial, gênero, política, religiosa ou social do cooperado, valorizando o homem e não a sua condição;
- As cooperativas têm por obrigação atender seus cooperados na prestação de assistência técnica, e aos seus funcionários, desde que previsto em seu Estatuto Social;
- As cooperativas colocam o produto/serviço dos cooperados no mercado, subtraindo os custos deste serviço e repassando-lhes o valor restante das operações por eles realizadas, que são as sobras líquidas.

## **GESTÃO DAS COOPERATIVAS**

- As cooperativas são geridas pelos seus cooperados, que definem em Assembleia Geral, pelo voto, os objetivos e funcionamento da empresa coletiva;
- Para administrar a cooperativa, os cooperados elegem em Assembleia Geral um Conselho de Administração ou uma Diretoria, e um Conselho Fiscal, órgão independente que irá fiscalizar a administração do patrimônio e das operações da cooperativa;
- Dependendo da complexidade e da necessidade, a cooperativa poderá contratar pessoal externo para gerenciar áreas de trabalho que exijam conhecimentos especializados ou habilidades técnicas comprovadas, e até mesmo mão-de-obra para serviços operacionais, respeitando-se a legislação trabalhista.

## O SISTEMA COOPERATIVISTA

O cooperativismo é um sistema mundialmente organizado da seguinte forma:

### Cooperativas Singulares

Constituídas por um número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas. Podem associar-se também pessoas jurídicas.

### Cooperativas Centrais ou Federações

Constituídas de, no mínimo, três (3) cooperativas singulares, para prestar serviços às singulares e/ou outros cooperados, no sentido de organizar, em maior escala, as atividades econômicas.

### Confederações de Cooperativas

Constituídas de, pelo menos, três (3) federações ou cooperativas centrais de qualquer modalidade, para coordenar as atividades de suas filiadas.

### OCE/OCB ESTADUAIS – Organização das Cooperativas dos Estados ou Organização das Cooperativas Brasileiras Estaduais

Possui uma unidade em cada Estado da Federação. Também são Sindicatos.

### OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

Sede: Brasília/DF – constituída em 1969.

### ACI – Aliança Cooperativa Internacional

Sede atual: Genebra/Suíça – criada em 1895.

### SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, com unidade federal e estadual.

## ATIVIDADE 3 – COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO ESTRADA GRUPAL

Você participará de uma atividade com os outros participantes, onde terá oportunidade de perceber a importância da cooperação, da participação, da comunicação e da interdependência para alcançar um objetivo comum.

### COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Cooperar significa compartilhar necessidades e objetivos comuns dificilmente alcançados individualmente e propor ações conjuntas para realizá-los, através de uma interação consciente dos participantes do processo.



The slide features a red header with the 'nameda' logo. The main content area is white with the word 'COOPERAÇÃO' in blue. Below it is a blue box containing the text 'CO OPERAR = TRABALHAR COM' in white. The bottom of the slide has a red footer with the 'SEBRAE' logo on the right and the code 'S14E1' on the left.

Entretanto, para que haja total apoio entre os participantes, é necessário que a cooperação se dê num ambiente de participação.

E o que significa participar?



**namedida**

**PARTICIPAR = TOMAR PARTE**

- Tomar parte do poder;
- Tomar decisões;
- Assumir as consequências das decisões.

**AGIR COM OS OUTROS**

**S15E1**



Participar não é somente opinar sobre a cor da camiseta da equipe, mas sim decidir em conjunto a estratégia do time e entrar no jogo, seja como técnico, capitão ou em outra posição no campo. É reagir com satisfação e alegria diante da vitória e também responsabilizar-se pelos fracassos como parte do time.

Para ser participativo, não basta estar presente na reunião, levantar a mão para votar na Assembléia Geral, gozar dos benefícios e do sucesso que a sua organização lhe proporciona e compartilhar problemas. Ao contrário, a participação só acontece verdadeiramente quando existe compromisso, responsabilidade, trabalho e ação conjunta. É claro que satisfazer plenamente a vontade de todos pode tornar-se muito complicado em se tratando de um empreendimento coletivo. Assim, será a partir da interação das

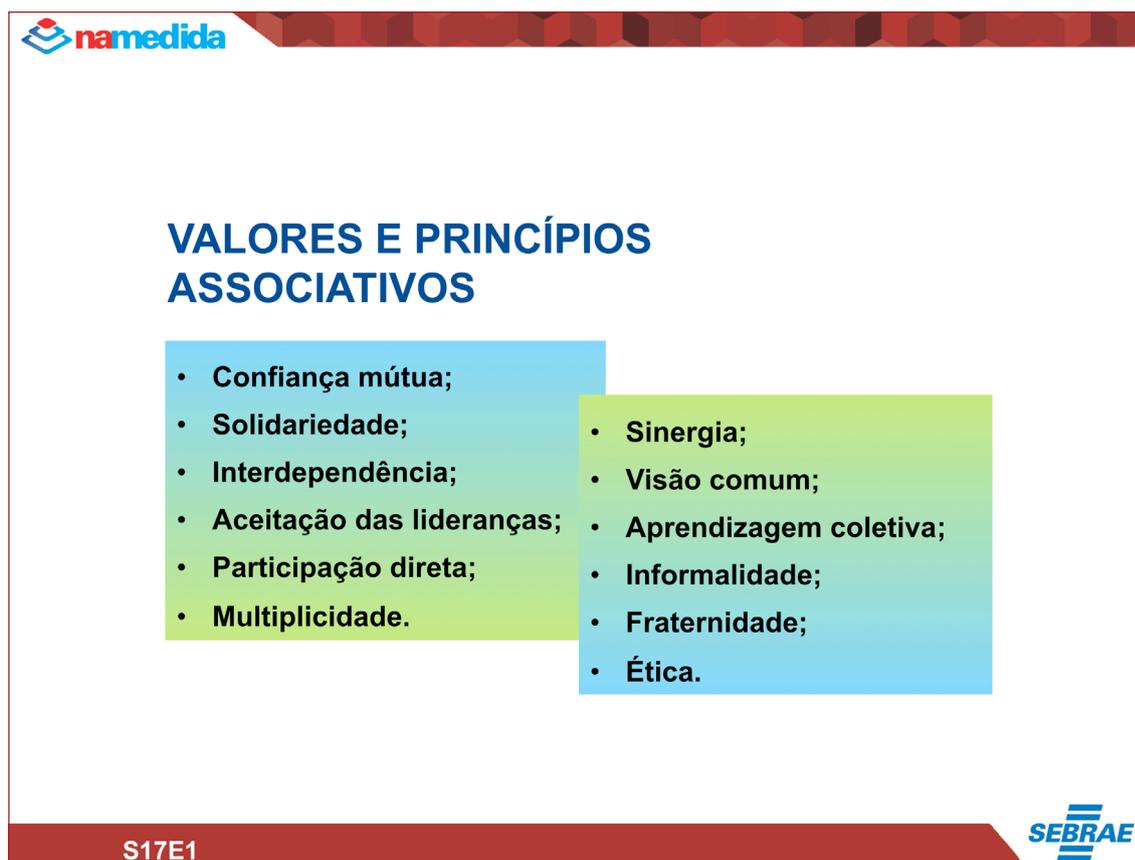
diferentes personalidades, experiências, visões e interesses que surgirão os conflitos, processo natural em qualquer organização social. Se os conflitos não forem resolvidos, podem levar à competição ou acomodação como tentativa de vencê-los. Porém, quando são percebidos como uma oportunidade de “desacomodar” e de melhorar as idéias, possibilitam o desenvolvimento das pessoas, dos grupos, das organizações e da sociedade.



E é desse equilíbrio de forças que uma organização coletiva evolui, tornando-se cada vez mais necessário o desenvolvimento de formas mais avançadas de trabalho cooperado.

Porém, sabemos que a cultura da cooperação não se instala de um dia para outro, uma vez que a mudança de atitude é uma questão cultural de um grupo de indivíduos.

Assim, para sairmos do “eu” para o “nós” é preciso trazer de volta valores e princípios humanos fundamentais:



**VALORES E PRINCÍPIOS ASSOCIATIVOS**

- **Confiança mútua;**
- **Solidariedade;**
- **Interdependência;**
- **Aceitação das lideranças;**
- **Participação direta;**
- **Multiplicidade.**
- **Sinergia;**
- **Visão comum;**
- **Aprendizagem coletiva;**
- **Informalidade;**
- **Fraternidade;**
- **Ética.**

S17E1 

Quando as pessoas cooperam entre si, a solução de uma pequena necessidade pode ser o início de ações de maior porte ou mais complexas, potencializando essas imensas forças coletivas que contribuem para o avanço das organizações coletivas e a democratização em nossa sociedade.

Agora você irá ler a mensagem:



### **VORTEX – A ESTRADA**

Procuro uma estrada que seja o meu caminho  
Quando eu olhar pros lados não quero estar sozinho  
Hoje me perguntaram porque estou quieto  
Quando quero resposta nem sempre estão por perto  
Mas agora já não sei se é tão fácil escolher  
Quase sempre me enganei mesmo assim  
Só queria saber como será o futuro  
Talvez não tão distante talvez nada seguro  
Um dia me disseram você não pode errar  
Mas o que é o erro se não a vontade de acertar  
Coisas boas são assim poucas vezes vão bater  
E isso pode ser ruim mesmo assim...  
Vou em frente vou tentar  
Ter coragem pra mudar  
Meu destino é ilusão é ilusão  
Vou em frente vou tentar  
Ter coragem pra mudar  
Meu destino é ilusão é ilusão.

A partir das reflexões realizadas com seu grupo e da leitura do texto “A Estrada”, convidamos você que é parte ou que quer fazer parte de uma organização coletiva a refletir sobre as seguintes questões:

- Será que estou disposto a mudar a minha forma de pensar e agir?
- Percebo que serei tão responsável como todos os que estão comigo nesta caminhada?
- Acredito na força da união?

**Faça a sua parte! Contagie os outros envolvidos no processo, sendo o exemplo a partir da sua própria mudança!**

**Dê o primeiro passo para realizar esta longa caminhada!**

## **ATIVIDADE 4 – CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS JURÍDICAS DE DIREITO PRIVADO**

Agora você vai poder tirar conclusões importantes sobre as diferenças entre associação, cooperativa e sociedade empresária Ltda. Aproveite a oportunidade para poder qualificar suas decisões futuras a respeito de sua participação no processo de organização de um empreendimento coletivo.

Você poderá observar que a constituição jurídica de um empreendimento coletivo depende muito do conhecimento da legislação em vigor e das formas de gestão possíveis de serem estabelecidas entre os participantes de uma organização.

Observe também que, para o sucesso dos empreendimentos coletivos é fundamental o conhecimento da viabilidade econômico-financeira do negócio, e que os integrantes do grupo conquistem um bom nível de participação e convivência.

Deste modo, a formalização da organização coletiva é uma tendência natural, que deverá surgir com o amadurecimento do grupo, como forma de selar o compromisso entre as partes e dar mais força à ação coletiva, gerando maior impacto na comunidade, na região na qual está inserida e até na economia nacional, como podemos constatar através de vários exemplos já citados.

O quadro a seguir estabelece de forma clara um comparativo entre associação, cooperativa e sociedade empresária limitada, facilitando a identificação da alternativa jurídica legal que melhor se ajusta às características e necessidades do seu grupo.

## Diferenças e Similaridades entre as Formas Associativas:

ASPECTOS SOCIETÁRIOS	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA	SOCIEDADE EMPRESARIAL LTDA.
Conceito	Pessoa jurídica de direito privado de fins não econômicos	Pessoa jurídica de direito privado, de fins não econômicos – sociedade simples	Pessoa jurídica de direito privado com fins lucrativos
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados	Prestação de serviços aos cooperados	Buscar o lucro dentro das atividades previstas no contrato social
Nº mínimo de associados	Mínimo de duas (2) pessoas físicas e/ou jurídicas	Mínimo de 20 pessoas físicas	Duas (2) pessoas físicas ou jurídicas
Formação de capital social	Não tem capital social, mas patrimônio formado por contribuições, doações e quotas patrimoniais	Tem capital social formado através das quotas partes dos cooperados	Tem capital social formado por ações ou quotas de capital, dependendo do tipo de sociedade
Geração de Receitas	Através de taxas e contribuições	Através das taxas de administração sobre atos cooperativos.	Através da sua atividade econômica
Poder decisório	Cada pessoa tem direito a um voto, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais	Cada cooperado tem direito a um voto	Decisão colegiada com voto proporcional ao número de ações ou quotas de capital
Operações	Não realiza operações comerciais, mas pode apoiar o processo de comercialização dos associados	Realiza atividades comerciais de compra e venda com e para seus cooperados, visando eliminar intermediários	Realiza plena atividade mercantil (ações de compra e venda)
Área de abrangência Para admissão de sócios	Limitada à capacidade de gerenciamento e a seus objetivos	Limitada a seus objetivos, à capacidade de gerenciamento e à disponibilidade de participação dos cooperados	Depende das atividades, objetivos e da capacidade de gerenciamento
Resultados financeiros	Eventuais sobras são incorporadas ao patrimônio	Conforme decisão da Assembléia Geral e proporcional às operações realizadas pelos cooperados	Proporcional ao capital investido

ASPECTOS SOCIETÁRIOS	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA	SOCIEDADE EMPRESARIAL LTDA.
Responsabilidade dos associados	Da diretoria	De todos os cooperados, mas proporcional ao capital subscrito	De todos os sócios, mas proporcional à participação no capital social
Remuneração dos dirigentes	Não recebem remuneração	Podem receber pró-labore, conforme definição em Assembléia Geral	Remunerados conforme estabelecido no contrato social

A regulamentação de cada organização é uma necessidade para a sua implantação e unificação de procedimento em todo o território nacional. São criadas legislações específicas:

- **Associação:** Constituição: art. 5º, incisos XVII ao XXI, art. 174º, parágrafo 2º. Código Civil: art. 44º ao 61º;
- **Cooperativa:** Constituição: art. 5º incisos XVII ao XXI e art. 174º, parágrafo 2º. Lei Federal 5764/71. Código Civil: art. 997º a 1000º e 1093º a 1096º. Legislação específica conforme atividade. INSS – Medida provisória nº 83 de 12/12/2002;
- **Sociedade Empresarial Ltda.:** Código Civil: Ver a partir do art. 982º. Legislação específica: conforme objetivos contratuais.

## ATIVIDADE 5 – ENCERRAMENTO DO MÓDULO

Você participará de uma atividade de encerramento e avaliação.



# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARNS, P. C. Ambiente – **Oficina de Capacitação Organizacional – Guia Metodológico** – Série Cadernos Metodológicos nº 5 – Projeto Banco do Nordeste/PNUD – Recife, 1998.

ASSAGIOLI, Roberto. **Psicossíntese – Manual de princípios e técnicas**. Editora Cultrix, SP 2ª edição.

**Associativismo**. Brasília, OCB, 1988.

BEAUCHAMP, A. e outros. **Como animar um grupo – Coleção Ser e Conviver**. Edições Loyola – 5ª Edição.

CÉSAR, M.B. **Curso Básico de Associativismo e Cooperativismo**. SEBRAE/GO, 2000.

**Cooperativismo**. Brasília, OCB, 1988.

**Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano**. Cadernos CEDOPE. UNISINOS/RS, 1994.

**Curso Básico sobre Cooperativismo**. SESCOOP/OCB/AM, 2000.

FRITZEN, S. J. **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo**. Petrópolis, Vozes, 1994.

GRAMIGNA, M. R. **Jogos de Empresa**. Belo Horizonte, Makron Books, 1993.

GRAMIGNA, M.R. **Manual de metodologia MRG – Um recurso para educadores**. Belo Horizonte, 2001.

JALOWITZKI, Marise. **Manual comentado de jogos e técnicas vivenciais**. Porto Alegre: Sulinas, 1998.

JALOWITZKI Marise. **Jogos e técnicas vivencias nas empresas: Guia prático de dinâmica de grupo**. Madras Business, 2001.

**Manual do Agente SESCOOP para o Associativismo e Cooperativismo**. SESCOOP/OCERGS.

MILITÃO, A & R. **Jogos, Dinâmicas e Vivências Grupais**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

Ministério da Indústria e Comércio – **Central de Compras: Forma de integração/ Conselho de Desenvolvimento Comercial** – Brasília: CDC. 1987. Caderno Técnico.

**Os dez primeiros passos para a formação de uma EP.** SEBRAE/SP, 2000.

**Programa Rio Cooperativa** – SEBRAE/RJ, 1999.

**Programa SEBRAE de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo – Cooperativismo: Primeiros Passos** – SEBRAE/SP, 2000.

**Programa SEBRAE de Apoio ao Associativismo e Cooperativismo.** SEBRAE/NA, Brasília, 1999.

**Programa SEBRAE de Redes Associativas.** SEBRAE/MG, 2001.

**Programa SEBRAE de Redes Associativas.** SEBRAE/RS, 2001.

SOLER, Reinaldo. **Brincando e aprendendo com os jogos cooperativos.** Rio de Janeiro; Sprint, 2005.

RABAGLIO Maria Odete. **Jogos para seleção: com foco em competências.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

**SEBRAE – Biblioteca digital.** Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/artigos/juridico\\_legislacao/sociedade\\_proposito\\_especifico\\_mpes](http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/sociedade_proposito_especifico_mpes)> e <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/44696EFC430B33D68325757E006EAE59/\\$File/NT0003F1CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/44696EFC430B33D68325757E006EAE59/$File/NT0003F1CA.pdf)>.

**Universidade Federal do Paraná – Biblioteca digital.** Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/handle/1884/3769>>.

VALADARES, J.H. **Cooperativismo e Associativismo no Mundo em Transformação.** SEBRAE/MG, 1999.

VILA Magda & SANTANDER Marli, **Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.





*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**0800 570 0800**