



# CULTURA DA COOPERAÇÃO

SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS



© 2009. 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 nº 9.610)

## INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
Unidade de Capacitação Empresarial – UCE  
SEPN Quadra 515, Bloco C, Loja 32 – CEP: 70.770-900 – Brasília, DF.  
Telefone: (61) 3348-7168 – Fax: (61) 3340-5095  
Home: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Publicação elaborada pelo Sebrae/MG e atualizada e reeditada pelo Sebrae/NA.

### SEBRAE/Nacional

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

Adelmir Araújo Santana

#### **Diretor Presidente**

Paulo Okamoto

#### **Diretor Técnico**

Luiz Carlos Barboza

#### **Diretor Financeiro**

Carlos Alberto dos Santos

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

Mirela Malvestiti

#### **Coordenação nacional**

Michelle Carsten Santos

#### **Equipe técnica**

Bruna Machado Teixeira

#### **Atualização de conteúdo**

Univaldo Coelho Cardoso – Uni.C Consultoria, Educação e Desenvolvimento Ltda.

#### **Editor de texto e conteúdo**

Luiz Humberto de Castro – 3.Com Assessoria Empresarial Ltda.

#### **Revisão ortográfica, tratamento de linguagem e editoração eletrônica**

i-Comunicação Integrada

### SEBRAE/Minas Gerais

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

Roberto Simões

#### **Diretor Superintendente**

Afonso Maria Rocha

#### **Diretor Técnico**

Luiz Márcio Haddad Pereira Santos

#### **Diretor de Operações**

Matheus Cotta de Carvalho

#### **Gerente da Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo**

Ricardo Luiz Alves Pereira

#### **Coordenação estadual**

Andréa Mageste Damásio

#### **Criação – versão original**

Univaldo Coelho Cardoso

#### **Conteúdo e texto – versão original**

Univaldo Coelho Cardoso

Vânia Lúcia Nogueira Carneiro

#### **Equipe técnica – versão original**

Adriana Brandão Alves

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	5
O QUE É CULTURA DA COOPERAÇÃO?.....	8
A Cooperação .....	8
A Competição .....	9
Cooperar para competir .....	10
A CULTURA DA COOPERAÇÃO .....	14
EMPREENDIMENTOS COLETIVOS .....	15
OBSERVAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS .....	18
FATORES IMPORTANTES EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS .....	20
Fatores de aglutinação .....	20
De constituição e caracterização do grupo.....	20
De viabilidade do negócio .....	21
De estruturação de um empreendimento coletivo .....	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25



# INTRODUÇÃO

O cenário atual reserva muitas oportunidades para os empresários em nosso país: aumento de renda da população, em especial das classes c e d; e estabilidade e crescimento econômico, o que gera condições favoráveis para o desenvolvimento das empresas. Ao lado das oportunidades residem inúmeros desafios que exigem muito cuidado: a alta carga tributária, a informalidade em vários setores e a carência em infraestrutura. De todos esses o mais estimulante está no próprio cerne do ambiente empresarial: a competitividade entre as empresas.

“Como se manter ou se tornar competitivo para aproveitar o momento e construir o futuro” é a busca frenética de executivos e empresários de todos os setores. Para as MPEs esse momento é particularmente rico e perigoso. É preciso conquistar novos mercados, ampliar a participação no mercado em que atuam, fortalecer suas marcas e enfrentar os concorrentes. Gerar respostas eficazes para as questões acima pode significar o sucesso no negócio.

As respostas não são simples e exigem cada vez mais criatividade e inovação para serem encontradas, quer no campo gerencial e tecnológico quer na relação das empresas com o mercado.

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas. Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado.

## SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

Várias dessas estratégias cooperativas ganham um caráter formal de organização e caracterizam-se como “Empreendimentos Coletivos”. A legislação brasileira possibilita várias modalidades de formalização desses empreendimentos. Destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Empresas de Participação Comunitárias, as Sociedades de Propósito Específico, a Sociedade Garantidora de Crédito, entre outras.

Os desafios são muito grandes e as oportunidades também. É cada vez mais óbvia a conclusão de que as empresas que se mantiverem isoladas, agindo sozinhas, terão maiores dificuldades em enfrentá-los e em se manterem competitivas. Isso é particularmente verdade para as MPEs, que acessam com mais dificuldade as linhas de crédito e apresentam carências nos campos gerenciais e tecnológicos.

Aprender a trabalhar em conjunto, estabelecendo e mantendo relações de parceria, passa a ser uma nova fronteira para ampliar a competitividade das MPEs.

O Sebrae estabeleceu para si a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de empreendedores individuais, micro empresas e empresas de pequeno porte. E, para cumpri-la, mantém-se atualizado sobre as tendências locais e mundiais que afetam os negócios e gera soluções que contribuam para o fortalecimento desses negócios no país.

Consciente da importância da cooperação para o sucesso no cenário atual o Sebrae prioriza a cultura da cooperação e investe em soluções que possam promovê-la. E, para disseminar conhecimentos sobre as possibilidades que a cooperação gera, lança a **Série Empreendimentos Coletivos**.

Escrita de modo a permitir uma consulta objetiva e obter respostas simples para as perguntas mais comuns sobre empreendimentos coletivos, a série

não tem a pretensão de ser um compêndio sobre o assunto, nem de se aprofundar nele. Pretende, sim, ser uma ferramenta básica de consulta para todos aqueles que desejam obter informações sobre as temáticas relacionadas com a cultura da cooperação: Associação, Central de Negócio, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Consórcio de Empresa, Empresa de Participação Comunitária, OSCIP, Sociedade de Propósito Específico, Cultura da Cooperação e Sociedade Garantidora de Crédito, fascículos iniciais da série.

O Sebrae acredita que a cooperação é uma nova cultura que poderá revolucionar os negócios. Conheça na **Série Empreendimentos Coletivos** alguns modelos de união de esforços e inspire-se para utilizar a estratégia que pode ampliar, de forma inovadora, a competitividade dos empreendedores individuais, das micro empresas e empresas de pequeno porte: a cooperação!

### O QUE É CULTURA DA COOPERAÇÃO?

Cultura é “a maneira dos homens desenvolverem suas práticas sociais refletindo seus modos de viver, de trabalhar, de morar, de morrer, de se divertir”. Cultura abrange todas as dimensões da vida, valores, sentimentos, emoções, hábitos, costumes além da promoção e desenvolvimento de instituições e iniciativas do cotidiano com todas as formas de expressão, de organização e de luta social.

É o grande caldo que afeta todas as nossas relações e, portanto, definidora do modo como essas relações acontecem, se estabelecem, se perpetuam ou se renovam.

### A cooperação

**Cooperação**, por sua vez, é ato ou efeito de cooperar; operar, ou obrar, simultaneamente; colaborar; prestar colaboração, serviços; trabalhar em comum; colaborar; ajudar; participar<sup>1</sup>. Ao contrário do individualismo, cooperação traduz a necessidade de alguém trabalhar com alguém para que ela ocorra. Em termos sociais, será necessária uma relação de soma, de agregação – um ganhar com o outro – como ocorreu na evolução da humanidade.

Coletar alimentos, caçar, proteger-se, construir e desenvolver a linguagem colocavam os nossos antepassados num permanente processo cooperativo. A cooperação aumentava a eficácia operacional daqueles grupos na hora de realizar suas atividades cotidianas. Certamente coletar alimentos em grandes áreas, caçar enormes animais, posteriormente plantar, construir etc., seria mais eficaz se fossem realizados juntos.

---

<sup>1</sup>Dicionário Aurélio – Século XXI

Considerem que mais eficaz não significa necessariamente mais fácil, mas, sim, que o resultado final obtido por todos coletivamente beneficiará cada um individualmente melhor do que o conseguiriam sozinhos.

Assim, **cooperar** é um meio para se alcançar determinado objetivo e não um fim em si mesmo.

É importante também diferenciar cooperação de solidariedade, pois são conceitos que se confundem. Solidariedade não pressupõe, necessariamente, um trabalho conjunto, não pressupõe nem mesmo conhecer as pessoas envolvidas na ação solidária, pois se trata de uma atitude de ajuda, geralmente em momentos de grandes dificuldades ou de fragilidade.

O termo cooperação expressa o trabalho conjunto, numa perspectiva de aumentar a capacidade competitiva como meio de gerar benefícios para todos os envolvidos no processo.

Ao trazer cooperação como uma nova cultura, há um contraponto com a cultura que prevalece no ambiente dos negócios e na sociedade em geral, tradicionalmente dominados por valores e práticas que tem a competição como elemento preponderante.

### A competição

Por **competição** pode-se entender como ato ou efeito de competir; busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de uma vantagem, uma vitória, um prêmio, etc; luta, desafio, disputa, rivalidade<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Dicionário Aurélio – Século XXI

A natureza da palavra tem um componente potencialmente danoso, em termos de relações humanas a longo prazo, para qualquer organização social: pressupõe que haverá vencedores e perdedores. Fica implícito que para haver competição é necessário se estabelecer uma relação onde alguém ganhará de outro alguém; alguém contra alguém.

Uma sociedade onde prevalecem valores e práticas de competição tende a educar seus membros para atuarem nessa perspectiva, perpetuando um processo cujos desdobramentos podem distorcer até as relações sociais mais humanizadas.

Se a competição pressupõe ganhar de alguém, ter um vencedor e um perdedor, ela tende a constituir uma sociedade onde as pessoas se enxerguem como inimigos, estabelecendo conseqüentemente, um senso de desconfiança e rivalidade, contribuindo para um clima tenso e pesado nas relações.

### Cooperar para competir

O que a princípio parece um contra senso, torna-se um importante meio de sobrevivência ou crescimento no ramo dos negócios, principalmente para as micro e pequenas empresas: **cooperar para competir**.

Nesse contexto, a cooperação aparece como uma forma de melhor competir em um cenário em que ganhar mercado, reduzir custos, exportar e importar, divulgar marcas, desenvolver tecnologias, enfim, aumentar a lucratividade está cada vez mais difícil de alcançar de forma isolada.

Buscar na prática que possibilitou a humanidade sobreviver e superar desafios ao longo de milênios, ou seja, trabalhar juntos passa a ser estratégico para enfrentar esse momento de competitividade nos negócios.

Guardadas as proporções, o ambiente hoje é tão hostil para os empresários em geral, como era para os antepassados. Empresas gigantes impondo padrões de produtos e relações com o mercado nem sempre acessíveis às MPEs, legislações e tributações restritivas e complexas, consumidores mais exigentes a cada dia, recursos escassos, concorrentes vorazes enfim, um mundo selvagem e cheio de oportunidades. Como então sobreviver, como prosperar?

Com um ambiente assim, a motivação para trabalhar junto aparece quase como uma consequência natural e as possibilidades para fazê-lo são muitas. No meio empresarial a cooperação pode ser utilizada para aumentar a eficácia operacional das empresas.

Por isso, a seguir são apresentadas algumas possibilidades da cooperação como meio para ampliar a capacidade operacional das empresas nas suas relações com mercados cada vez mais competitivos:

- **Compartilhar recursos**

Recursos são os meios necessários para viabilizar um empreendimento – dinheiro, máquinas, estrutura etc. Muitos empreendimentos não saem do papel ou tornam-se inviáveis durante o funcionamento, por não terem escala de produção suficiente ou por não terem os recursos necessários para os investimentos e nem sequer capacidade para alavanca-los.

É interessante observar que dentro de empresas de um mesmo segmento, às vezes existe ociosidade de máquinas e equipamentos que se usadas conjuntamente, poderiam otimizar esses bens e os recursos serem liberados para outros fins. O mesmo se aplica à infraestrutura.

Compartilhá-los nesse caso, criando uma forma de seu uso cooperativo, aumentaria a eficácia operacional de todos os envolvidos.

- **Combinar competências**

Essa prática ocorre mais frequentemente dentro das empresas como parte da necessidade de desenvolver o trabalho já previamente definido do que entre empreendedores autônomos.

É a prática de compartilhar o conhecimento e as habilidades das pessoas na hora de trabalhar junto. Deve-se salientar que não se trata apenas de uma colaboração informal entre as pessoas, mas de uma forma intencional e organizada potencializando o conhecimento de todos.

Dessa forma, trabalhar cooperativamente aumenta a eficácia operacional.

- **Fortalecer o poder de compra**

Essa prática é mais comum com vários modelos já organizados formalmente como as centrais de compras e de negócios, as redes empresariais. É uma forma que, em muitos casos, inaugura a experiência cooperativa em vários segmentos, por expressar mais claramente os ganhos da cooperação medidos em compras mais baratas ou negócios mais facilitados.

- **Exercer uma pressão maior no mercado**

Essa modalidade pode ser confundida com as ações de representação política, mas em se tratando de cooperação refere-se a poder de barganha ou poder de mobilização decorrente do trabalho conjunto de todos os envolvidos.

Pode-se alcançá-la, por exemplo, com um trabalho conjunto para alterar uma legislação, melhorar uma condição de fiscalização, uma estrada, uma sensibilização ao mercado.

Trabalhar junto e de forma organizada aumenta a eficácia na hora de se relacionar com o mercado.

- **Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas**

A inovação tecnológica, tema tão em evidência no momento, é o motor do sucesso de muitas empresas. Inovação significa geralmente testes e mais

testes e ainda reservas financeiras para sustentá-los. A maioria das MPEs não tem como investir nessa área, perdendo competitividade ao longo do tempo. Num cenário de constantes avanços, a limitação tecnológica pode significar muitas dificuldades no futuro.

Empresas trabalhando juntas podem dividir o investimento financeiro necessário para viabilizar pesquisas tecnológicas e também a competência técnica para viabilizá-las, conquistando vantagem competitiva. É também um modo cooperativo de aumentar a eficácia operacional.

- **Oferecer produtos de qualidade superior diversificada**

Com uma visão mais ampliada sobre o conceito de concorrência, o trabalho cooperativo das empresas pode oferecer melhores produtos por meio de sinergia de marcas, estrutura, além de recursos financeiros.

Os ganhos que as empresas buscam através de fusões, em geral podem ser obtidos via negociação e acordos cooperativos entre elas sem a necessidade de abrir mão de sua identidade. Isto é também aumento da eficácia operacional. É a cooperação como estratégia de trabalho.

- **Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades**

Manter-se no mercado já é um enorme desafio, ainda mais quando é necessário ampliar o acesso a mercados desconhecidos. O custo de prospectá-lo ou mesmo de identificá-lo para adequação dos produtos, pode representar barreiras significativas para as pequenas empresas. Ao trabalhar junto, pode-se obter os ganhos necessários para acessar outros mercados via construção de marcas, pesquisas de mercado, participação em feiras e eventos etc. Aqui também a cooperação aumenta a eficácia operacional.

### A CULTURA DA COOPERAÇÃO

A experiência tem demonstrado que a maioria dos empresários quer os benefícios que o trabalho cooperativo pode gerar, mas não o trabalho que ele exige. Trabalhar junto significa lidar com tempos e práticas muitas vezes diferentes entre as pessoas. Interagir com necessidades e interesses diferentes. Acomodar essas questões contemplando todas as pessoas exige diálogo, habilidade pouco necessária numa sociedade amplamente competitiva.

O desafio real na cooperação não é técnico enquanto ferramentas de gestão, técnicas de produção ou formas organizativas. Para todos esses existem respostas já testadas e consolidadas. O grande desafio é a cultura, uma vez que nossa sociedade ainda é predominantemente competitiva, não privilegiando o aprendizado do trabalhar junto como forma de alcançar resultados.

Superar esse desafio tem sido conquista de muitas pessoas que já descobriram e multiplicam a cooperação como prática cotidiana. Como disse Einstein:

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Abrir-se ao novo é ampliar a relação com o mundo. A cooperação é tão antiga como a humanidade e sua prática como diferencial competitivo é uma das grandes novidades do nosso tempo. Abra-se a ela e descubra um novo mundo de possibilidades!

### EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

A palavra empreendimento significa ato de empreender, empresa; efeito de empreender; aquilo que se empreendeu e levou a cabo; empresa; realização.<sup>3</sup> Coletivo é que abrange ou compreende muitas coisas ou pessoas; pertencente a, ou utilizado por muitos.<sup>4</sup>

As duas palavras juntas expressam o conceito da empresa que pertence a, ou é utilizado por muitos. Modelo esse que ganha espaço no meio empresarial.

Colocado assim pode-se questionar a diferença entre um empreendimento coletivo e uma Sociedade Anônima – S.A., por exemplo, onde também a propriedade é distribuída entre muitos através de ações. A diferença reside na relação entre seus proprietários e na diferença de direitos e deveres entre eles, proporcional ao número e a qualidade das ações que cada indivíduo possui no empreendimento.

Na S.A. prevalece o conceito da gestão e do poder exercido pelo proprietário do maior número de ações ou de ações preferenciais, que garante direitos diferentes a seus proprietários. Na prática, as ações são utilizadas para capitalizar a empresa a alavancar recursos para investimento. Pulveriza-se a posse da propriedade através de ações comercializadas no mercado, mas na maioria das vezes, não se compartilha o poder.

Um empreendimento coletivo caracteriza-se pela propriedade coletiva e também, pela gestão democrática de seus proprietários. Compartilha-se a posse e democratiza-se o poder.

---

<sup>3</sup>Dicionário Aurélio – Século XXI

<sup>4</sup>Dicionário Aurélio – Século XXI

## SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

Com origem nas camadas menos favorecidas da sociedade, os empreendimentos coletivos nascem como solução para viabilizar negócios e acesso a mercados que de outra forma seriam impossíveis de serem alcançados, dado a pequena quantidade de recursos disponíveis.

Com base na organização social das pessoas, na cooperação e compartilhamento de recursos como meio para aumentar a eficácia operacional em relação com o mercado. O modelo associativista ganha força e evidência na medida em que os resultados obtidos extrapolam os limites do universo que o originou.

Na essência os empreendimentos coletivos utilizam os dois fundamentos do associativismo abaixo:

- **Princípio da gestão democrática pelos sócios**, por serem organizações democráticas, controladas por seus sócios, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres eleitos como representantes são responsáveis para com os sócios.
- Princípio da participação econômica dos sócios pelo qual os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente as suas associações. Os sócios destinam eventual superávit para os seus objetivos através de deliberação em Assembleia Geral.

Os resultados obtidos pelas experiências iniciais inspiraram empresários e pessoas físicas a se organizarem buscando, na cooperação, um meio para viabilizar negócios e o acesso a mercado.

Desse modo os empreendimentos coletivos ganharam vários modelos formais e legais de organização, destacando-se:

- Associações.
- Cooperativas.

- Consórcios Empresariais.
- Cooperativas de Crédito.
- Empresas de Participação Comunitária.
- Sociedade de Propósito Específico.
- Sociedade Garantidora de Crédito.
- Central de Negócios.
- OSCIP.

Os formatos acima apresentam possibilidades formais de organização de negócios de base coletiva e serão aprofundados em fascículos específicos da **Série Empreendimentos Coletivos**.

Certamente se você tem interesse em organizar um empreendimento coletivo, procure o Sebrae, ele poderá auxiliá-lo na melhor forma para conhecê-los de modo a facilitar a escolha pelo modelo mais adequado a sua situação específica.

# OBSERVAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

Cooperação é trabalhar junto para alcançar um objetivo comum. Este não é um aprendizado que nossa sociedade privilegia, reside aí um aspecto importante a ser considerado quando se pretende organizar empreendimentos coletivos.

Na Série Empreendimentos Coletivos encontram-se considerações específicas, o objetivo aqui é destacar apenas alguns aspectos pelo seu caráter comum a todos:

- **Cooperação é meio e não um fim em si mesmo** – É comum as pessoas procurarem, por exemplo, organizar uma cooperativa ou uma central de negócios como se essa organização fosse a solução efetiva para questões relacionadas à comercialização de produtos ou serviços. Nenhum empreendimento coletivo é descolado da realidade do mercado no qual está inserido. Para ter sucesso, deverá compor uma estratégia que aponte a necessidade do trabalho cooperativo e a viabilidade técnica e financeira para sua organização.
- **Cooperação aumenta a eficácia operacional, mas é mais complexa de ser praticada** – Trabalhar junto requer paciência, capacidade de diálogo, superação de conflitos. Tudo isso baseado no pleno reconhecimento do outro como sujeito ativo do processo e, portanto, co-responsável pelas decisões e ações para implementar o empreendimento.

Os desafios estarão na pouca habilidade dos campos citados acima e no desejo de gerar resultados rápidos, o que muitas vezes é incompatível com a construção do processo cooperativo.

- **Cooperação é estar com outro numa relação de trabalho conjunto** – Esse é um processo estritamente humano. É necessário que se estabeleça

uma relação social para acontecer. Por isso, a qualidade dessa relação é determinante para o sucesso do trabalho cooperativo. Numa sociedade onde prevalecem valores de competição, a tendência são relações estabelecidas numa visão de rivalidade e concorrência o que dificulta o processo cooperativo. Ajudar a construir um senso de encontro com o outro e a construção da prática de trabalhar junto é determinante para o sucesso do empreendimento coletivo.

Considerando a transformação cultural que a cooperação pode gerar, é fundamental ter um olhar objetivo para as condições reais do grupo obter os resultados almejados conjuntamente. É a obtenção do resultado que fortalecerá a crença no trabalho conjunto. Essa dinâmica de sucesso suscitará o desejo de continuar trabalhando junto e disseminando essa cultura.

# FATORES IMPORTANTES EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

As questões a seguir são referenciais para uma leitura inicial dos grupos, possibilitando uma reflexão sobre aspectos básicos na organização de um empreendimento coletivo. Devem sempre ser consideradas a partir das peculiaridades de cada grupo e a importância de fortalecer as relações de cooperação.

O líder na formação dos grupos interessados em empreendimentos coletivos deve estar atento às questões e na leitura das respostas obtidas:

## Fatores de aglutinação

- Quais são os objetivos a serem alcançados pelo grupo?
- Quais os ideais, valores e crenças são compartilhados por seus membros?

## Considerações

- Todos os pontos de convergência são considerados fatores ou elementos de aglutinação.
- A partir de tais elementos não só são definidas as estratégias de funcionamento do grupo, como são definidas a missão e a visão de futuro.
- O processo de aglutinação não está demarcado em um só momento do grupo, ele acontece durante todo o processo e precisa ser realimentado.

## De constituição e caracterização do grupo

- Quem é cada um dos membros do grupo? História de vida, sonhos e projeções?

- Qual o conhecimento que os participantes têm uns dos outros?
- Quais são os limites de cada um, disponibilidades e características pessoais?
- O grupo já está formado ou em fase de constituição?
- As regras de funcionamento já foram estabelecidas? Estão claras?
- Quais os tipos de vínculos estabelecidos e que contratos existem internamente no grupo?
- Qual a sua dinâmica de funcionamento?
- Qual é o nível de maturidade do grupo?
- Qual a linguagem adotada? Já se realizou a passagem do “eu” para o “nós”?
- Quais os tipos de lideranças existentes?
- Como é a comunicação?
- Como funciona o processo decisório?
- Existem níveis de resistência? Quais?
- Que habilidades e talentos – potencialidades – existem no grupo?

### **Consideração**

- O grupo passa por diversas fases que se diferenciam entre si. As respostas às questões acima são construídas ao longo de todo processo e devem ser constantemente reavaliadas. Elas são indicadores de como o grupo está se desenvolvendo.

### **De viabilidade do negócio**

- O negócio já existe ou está sendo pensada a sua implantação?
- O negócio é inspirador para todos os participantes? É desejo de todos?

## SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

- Existe um planejamento, um plano de negócios?
- Que conhecimento o grupo possui do negócio em questão?
- O grupo escolheu a melhor forma ou estratégia para conduzir/gerir o negócio?

### **Consideração:**

- Não somente a clareza quanto o negócio escolhido quanto o real envolvimento de todos os participantes são de fundamental importância para seu sucesso. É possível encontrar resistências geradas no fato de que alguns – às vezes poucos elementos – não acreditam no negócio.

## **De estruturação de um empreendimento coletivo**

- O grupo está motivado com a ideia de trabalhar/produzir de forma coletiva?
- Ele domina os princípios, fundamentos e conceitos da experiência associativa?
- O grupo tem clareza da “ética” que deve permear tal organização?
- O grupo sabe a diferença existente entre as várias formas de organizações associativas?
- A formação de uma organização associativa é a melhor alternativa para o grupo gerir seu negócio? Existem outras? Quais?
- Os participantes estão cientes das implicações inerentes a uma gestão de natureza coletiva?

### **Consideração**

- Além dos passos de natureza técnica e burocrática, todos os pontos abordados anteriormente são fundamentais no processo de estruturação de um empreendimento coletivo.

- Uma vez que ainda predomina a prática e o pensar competitivo é importante que o grupo se prepare para mudança de comportamentos e revisão de paradigmas.

É indispensável ter clareza dos conceitos com os quais o grupo irá trabalhar e sustentar enquanto prática de uma nova conduta. É necessário salientar que cada conceito pressupõe um aprofundamento teórico, mas, antes de tudo, coerência na relação teoria e prática dos sujeitos que lidam com eles. Abaixo estão listados alguns:

- Cooperação.
- Individualismo.
- Coletivismo.
- A passagem do “eu” para o “nós”.
- Associativismo.
- Compartilhamento.
- Solidariedade.
- Autonomia.
- Comunidade.
- Cidadania.

Cada um deles nas etapas de aglutinação, constituição e caracterização do grupo, viabilidade do negócio e estruturação de uma organização associativa se desdobra numa série de questões a serem verificadas, analisadas e desenvolvidas pelo grupo.

Decorre daí a necessidade de que todos os envolvidos com processos de organização de empreendimentos coletivos estejam imbuídos teórica e praticamente dos princípios da cultura da cooperação.

Por fim, **ousar fazer um mundo melhor** é parte do tema deste capítulo e para isto é preciso sonhar. Para Paulo Freire (1989):

“Sonham! Isto é o que fazem os profetas... aqueles ou aquelas que se molham de tal forma nas águas da sua cultura e da sua história, da cultura e da história do seu povo, que conhecem o seu aqui e agora e, por isso, podem prever o amanhã que **eles mais do que adivinham, realizam.**” [FREIRE, 1989]

**Ajudar a realizar futuros** é tarefa que todos envolvidos na Cultura da Cooperação devem assumir.

Guimarães Rosa dizia que esta é uma obrigação de todos os homens. Ela é maior ainda se este homem é um facilitador da relação dos homens consigo mesmo e com o mundo.

“É de responsabilidade dos homens, de todos, agasalhar a esperança do mundo...” [Guimarães Rosa]

É de responsabilidade de todos construir e sustentar a sociedade em que vivemos, quer seja ela uma sociedade onde prevaleçam valores de competição, omissão ou de cooperação!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dicionário do Professor – Sistema de Ação Pedagógica, Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais.
- Dicionário Aurélio – Século XXI.
- MATURANA, Humberto (1985 a). *Biología del fenómeno social*. In MATURANA, Humberto.
- (1985). *Desde la Biología a la Psicología*, Editorial Universitária, Tercera Edición, Santiago de Chile, 1996.
- CARDOSO, Univaldo; ALVES, Adriana e FONTE BOA, Geralda; *Cooperação Uma Nova Cultura Revolucionando os Negócios*. 2008.







*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) | 0800 570 0800