

GUIA SICOOB PARA

EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA E ATITUDE EMPREENDEDORA

**Um caminho para quem quer cooperar de verdade, empreender
com intenção e fazer a diferença na sua comunidade**



GUIA SICOOB PARA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA E ATITUDE EMPREENDEDORA

POR QUE ESTE GUIA EXISTE?

Quero começar dizendo a você que este não é um manual de respostas prontas. Este guia é um convite.

Um convite para fazer parte de uma **malha social viva que pulsa e transforma**. Um chamado para compreender como a **educação cooperativista** e a **atitude empreendedora** são forças capazes de transformar nossas comunidades, fortalecer nossas redes e melhorar os ambientes em que vivemos.

Vivemos um tempo em que a desconexão, a disputa e o excesso de individualismo têm nos enfraquecido como sociedade. É como se os fios que sustentam nossas relações, nossos territórios e até nossa forma de produzir riqueza estivessem se desgastando.

Por isso, este guia nasce como uma ferramenta para fortalecer esses fios. Uma proposta de reconexão.

Aqui, falamos de empreendedorismo não apenas em referência a “como abrir um negócio”, mas como assumir uma postura no mundo: a de quem enxerga os desafios e escolhe agir. E escolhe agir **junto, de forma colaborativa**, com senso de responsabilidade, pertencimento e visão coletiva.

Falamos também de regeneração, uma palavra que talvez soe sofisticada, mas que carrega um sentido muito simples e essencial: cuidar da vida em todas as suas formas. É reparar, fortalecer, nutrir e fazer florescer aquilo que nos sustenta: nossas relações, nossas redes, nossos territórios e nosso planeta.

Este guia foi pensado para quem acredita que é possível (e urgente!) construir caminhos mais cooperativos e regenerativos. Ele pode ser usado por educadores, líderes comunitários, cooperativas, empreendedores locais, redes colaborativas e qualquer pessoa interessada em gerar impacto positivo em sua comunidade.

O que você vai encontrar aqui não são fórmulas, nem respostas prontas. São reflexões, provocações, ferramentas e práticas para quem quer construir, no dia a dia, uma sociedade mais justa, solidária, próspera e sustentável.

Seguimos juntos. Porque é **juntos que fazemos a transformação acontecer.**

Boa leitura!

ÊNIO MEINEN

Diretor de Coordenação Sistêmica, Sustentabilidade e Relações Institucionais

Transformando realidades e fortalecendo comunidades por meio do cooperativismo

Para saber mais sobre os programas do Instituto Sicoob, acesse: **institutosicoob.org.br**

GUIA SICOOB DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA E ATITUDE EMPREENDEDORA

Por que falar de educação cooperativista e atitude empreendedora?	06
Pilares da educação cooperativista e atitude empreendedora	20
Cooperação: educação cooperativista como força vital	20
Rede: a malha social de relações, confiança e pertencimento	34
Ação intencional: empreendedorismo com intenção e regeneração	46
Da teoria à prática	62
Como pulsar, conectar e agir juntos	62
Desafios, tensões e coragem para fazer diferente	69
Você faz parte: seu papel e os primeiros passos para começar	84
Para se Aprofundar e Saber Mais	93
Referências	101



POR QUE FALAR DE

EDUCAÇÃO

COOPERATIVISTA

E ATITUDE

EMPREENDEDORA?

POR QUE FALAR DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA E ATITUDE EMPREENDEDORA?

Se você está lendo este guia, é porque acredita que podemos (e devemos) viver de um jeito mais conectado, justo e solidário. Este guia é para quem escolhe empreender com intenção e educar com cooperação. Para quem sabe que nenhuma transformação acontece sozinha e que toda mudança duradoura começa pelas relações que construímos com quem está ao nosso redor.

Em tempos de crise e desconexão, manter as comunidades fortes exige coragem, intenção e, sobretudo, cooperação.

É com essa mesma energia que os grupos cooperativos escolhem empreender: não é apenas abrir um negócio ou tirar uma ideia do papel. É um gesto de regeneração social. É fazer parte de algo maior: uma comunidade viva, pulsante, que se apoia, aprende e constrói junto.

Este guia é um convite para olhar com atenção o mundo em que vivemos e perceber as potências que existem quando caminhamos juntos. Ele foi criado para quem deseja colocar a mão na massa sem desistir dos valores que sustentam a vida coletiva.

Nos próximos blocos, você vai encontrar uma reflexão sobre o contexto atual, de um tempo marcado por fragmentação, disputas e cansaço coletivo, e sobre o que faz uma comunidade pulsar e se manter viva.

Vamos explorar como a **educação cooperativista** pode nutrir vínculos e formar consciências, e como o **empreendedorismo com intencionalidade** pode ser uma força de transformação real nos territórios.

Mais do que uma leitura, este material é um mapa. Um caminho possível para quem quer construir uma sociedade que pulsa com mais empatia, confiança, pertencimento e regeneração. E estamos muito felizes de poder contar com você!

O que faz uma comunidade pulsar e se manter viva?

Nosso corpo precisa do coração para pulsar, dos músculos para se mover e da intenção para agir.

Assim são nossas comunidades.

Uma comunidade viva pulsa com valores compartilhados, em que as relações são nutritivas, os saberes circulam e a ação coletiva faz sentido. Ela não é apenas um espaço no qual as pessoas vivem, mas onde se reconhecem mutuamente, se cuidam e constroem juntas.

Lembra quando estudamos um sistema vivo na biologia? Então, ele é uma rede dinâmica de relações interdependentes que se adapta continuamente. Cada parte influencia e é influenciada pelo todo, por meio de fluxos de informação, energia e matéria. Esses sistemas se organizam de forma autônoma, são resilientes e ganham sentido a partir das interações que os sustentam.

Na visão de **Nora Bateson**, compreender a natureza dos sistemas vivos, tanto de um corpo humano quanto de uma comunidade, exige uma apreciação por sua fluidez e pela rica malha de relacionamentos que os sustentam.

Quando pensamos em uma comunidade como um sistema vivo ou corpo vivo, percebemos que ela depende de três elementos essenciais:

- um **pulso constante**, que é a circulação de valores, ideias, aprendizagens e confiança (a educação cooperativista);

Nora Bateson é cineasta premiada, escritora e pesquisadora, cujo trabalho explora a complexidade dos sistemas vivos por meio de uma abordagem transdisciplinar que conecta ecologia, cognição e cultura.

- uma **malha forte**, feita de vínculos, redes, acordos e interações (o tecido social que sustenta o coletivo, a rede);
- um **corpo em ação**, capaz de se mover com intenção e regenerar o que está fragilizado (a atitude empreendedora).

O que faz uma comunidade pulsar e se manter viva é a sua capacidade de criar pertencimento, fortalecer suas redes de apoio e estimular atitudes que gerem transformação. É a consciência de que ninguém vive só e que o desenvolvimento de uma pessoa está intimamente ligado ao bem-estar da coletividade.

Essa vitalidade comunitária não surge do acaso. Ela precisa ser cultivada com escuta, diálogo e coragem de agir. Precisa de pessoas dispostas a empreender com intenção, cooperar de verdade e imaginar futuros em que a dignidade, a solidariedade e o cuidado estejam no centro das escolhas.

A urgência do momento: a crise da sociedade atual

A lógica da disputa, do individualismo e da escassez invadiu quase todos os aspectos da vida social. O que antes era coletivo (como o cuidado com nossas comunidades, o saber partilhado, o apoio mútuo) tem sido substituído por relações mais frágeis, transacionais e solitárias.

Vivemos um tempo de crise profunda, e não apenas econômica ou ambiental. A crise que enfrentamos é, antes de tudo, **relacional**. Estamos fragmentados, isolados e, muitas vezes, sem referências claras de pertencimento.

Ailton Krenak alerta para os efeitos da lógica do sistema

baseado no mérito, no individualismo e no consumo. Segundo o autor, esse modelo do mundo ocidental provoca o apagamento do que ele chama de **pessoa coletiva**. Essa pessoa coletiva é alguém que entende que, mesmo sendo um indivíduo com suas particularidades, **pertence a algo maior**. É um ser profundamente implicado com o coletivo e que se reconhece como parte dele. Essa compreensão ajuda muito a construir essa personalidade de sujeito coletivo que se envolve com sua história, sua memória e seu modo de existir, moldada pelas relações com o território, a natureza e a coletividade.

Ailton Krenak é ambientalista, escritor e uma das maiores lideranças do movimento indígena brasileiro e seu trabalho e ideias têm grande impacto no pensamento contemporâneo sobre a relação entre a humanidade e o planeta, e a necessidade de construir futuros mais justos e sustentáveis.

As consequências dessa desconexão com o sujeito coletivo são visíveis: aumento da desigualdade, enfraquecimento das redes comunitárias, perda de confiança entre as pessoas e nas instituições, desmotivação diante dos desafios comuns.

A sociedade parece anestesiada, com muitos enfrentando os problemas do cotidiano como se fossem exclusivamente individuais quando, na verdade, são sintomas de um sistema que nos distancia e enfraquece.

Esse cenário exige uma resposta urgente, mas não qualquer resposta. Precisamos de uma nova forma de pensar, aprender e agir. **E é aqui que entram a educação cooperativista e a atitude empreendedora.**

A educação cooperativista ensina que a vida em sociedade depende de confiança, solidariedade, escuta e interdependência. Educar para o cooperativismo vai além da transmissão de conteúdos: o que buscamos é formar **pessoas conscientes do seu papel no coletivo**, capazes de enxergar o outro como parceiro e de transformar o convívio em ação regenerativa.

Por sua vez, o empreendedorismo que queremos valorizar não é movido pela lógica do lucro a qualquer custo. É uma **atitude de transformação intencional**, voltada para fortalecer o que está vivo e regenerar o que foi danificado, seja nos vínculos, nas economias locais ou nos territórios. É inovação com sentido comunitário.

Em tempos de ruptura e fragmentação, é preciso recuperar o que nos conecta e lembrar que somos parte de uma **malha social viva**, na qual cada pessoa tem potencial para cuidar, criar, colaborar e reconstruir.

E essa reconstrução começa pela forma como educamos, nos relacionamos e empreendemos. Por isso, este guia é um convite para olhar ao redor com outros olhos e agir com outras mãos.

Não se trata apenas de resistir a um modelo esgotado. Trata-se de imaginar e experimentar, desde já, outras formas de viver que coloquem no centro o pertencimento, a dignidade e a regeneração da vida comum.

“A singularidade do cooperativismo não é a sua efetividade no campo operacional somente. É isto associado ao quanto nós fazemos para o desenvolvimento da comunidade e das suas pessoas.”

— GESTOR COOPERATIVO

Diante de um cenário de tanta desconexão, pode parecer difícil acreditar que a transformação possa começar por algo simples como um gesto, uma escuta ou uma conversa. Mas é exatamente isso que a história de uma gerente de cooperativa do Sicoob nos mostra.

Ao assumir a gestão de uma **cooperativa singular** que operava quase no anonimato em sua comunidade, essa gerente percebeu rapidamente que o desafio era mais profundo do que apenas números ou metas. A cooperativa existia, mas não era reconhecida.

Era útil, tinha bons produtos, oferecia serviços relevantes, mas não era amada e querida. E sem afeto, sem pertencimento, a relação das pessoas com a cooperativa era distante, quase indiferente.

Foi aí que ela decidiu mudar o curso da história.

Em vez de começar pelas metas, começou pelas pessoas. Se aproximou de escolas, associações e líderes locais. Além disso, promoveu encontros, organizou rodas de conversa e ofereceu palestras. Não o fez para vender, mas para ouvir. Escutou o que fazia sentido para aquela comunidade, compreendeu suas dores, seus sonhos e seus silêncios. E, aos poucos, foi construindo pontes.

A cooperativa, que antes era percebida como uma instituição qualquer, começou a se tornar presente: apoiando iniciativas locais, oferecendo espaço para encontros e fortalecendo pequenos negócios da região. A comunidade passou a se enxergar na cooperativa, e a cooperativa passou a pulsar com a comunidade.

Uma cooperativa singular é uma cooperativa que presta serviços diretamente aos seus membros, ou cooperados, que são pessoas físicas ou jurídicas. Essas cooperativas são formadas por um número mínimo de 20 pessoas e atuam como a base do sistema cooperativo.

Hoje, aquela cooperativa do Sicoob é mais do que um posto de atendimento. É um espaço de encontro, de troca e de construção coletiva. Tornou-se parte da identidade local. Não apenas presta serviços, ela **gera pertencimento**.

Essa história nos lembra que transformar a realidade exige atitude, intenção e relação. Ela exige cooperação.

É justamente nesse ponto que entram duas forças potentes – a **educação cooperativista** e a **atitude empreendedora** – como motores para regenerar vínculos e reacender o sentido de comunidade nos territórios. É sobre isso que vamos falar a seguir.

Educação cooperativista e atitude empreendedora: respostas para os nossos tempos

Frente aos desafios de um mundo fragmentado, a educação cooperativista surge como uma resposta potente: ela reconecta as pessoas em torno do que partilhamos, como vínculos, responsabilidades e sonhos em comum. Ela forma uma consciência coletiva ao ensinar que vivemos em interdependência, que nossos gestos individuais afetam o todo, e que cooperar não é apenas uma alternativa, é um caminho para regenerar nossas relações, territórios e formas de viver.

A educação cooperativista trabalha com valores como **solidariedade, equidade, mutualismo e pertencimento**. Ela estimula o senso de responsabilidade com o coletivo, promove a confiança entre as pessoas e fortalece os vínculos que sustentam a vida em comunidade. Em um tempo de tanto ruído, ela resgata o valor do diálogo, da escuta e da construção conjunta.

Ao lado dela, a **atitude empreendedora** aparece como força de transformação consciente. Aqui, empreender não é sinônimo apenas de abrir um negócio, mas de agir com intenção. É identificar um problema, transformá-lo em oportunidade e mobilizar recursos possíveis (materiais, humanos, relacionais) para gerar impacto positivo.

É escolher movimentar-se com intenção, criando soluções que cuidam da vida e ampliam as possibilidades de regeneração social, econômica e ambiental.

Essas duas forças, quando alinhadas, são capazes de alinhar o tecido social e transformar realidades.

Do corpo físico ao corpo social: uma metáfora para entender o impacto do cooperativismo e do empreendedorismo na prática

Para compreender de forma mais acessível o papel da educação cooperativista e da atitude empreendedora em nossas comunidades, este guia propõe uma metáfora visual: o **corpo**, tanto o físico quanto o social.

Assim como o nosso corpo humano precisa de órgãos em sintonia para funcionar bem, nossas comunidades também precisam de componentes bem conectados para pulsar com vitalidade.

No nível individual, o corpo físico nos ajuda a compreender o básico:



O CORAÇÃO

É o que pulsa. Ele movimenta, distribui energia, dá ritmo à vida.



A MALHA MUSCULAR

Representa nossa estrutura, os músculos que precisam ser usados, exercitados, fortalecidos.



O CORPO COMO UM TODO

Só funciona bem quando há harmonia entre o que pulsa e o que sustenta.

Agora imagine que essa mesma lógica se aplica às comunidades.


No nível coletivo, falamos de um **corpo social**, que também depende de três elementos essenciais:

O **Pulso** é a **educação cooperativista**: ela circula ideias, valores, consciência e motivação. É o que mantém o espírito comunitário vivo.

A **Malha** é a **rede de relações**, ou seja, os laços de confiança, interdependência e cuidado entre pessoas, instituições e territórios.

O **Corpo Social** é a **comunidade em ação**, quando o pulso e a malha estão bem cuidados, esse corpo se move com força, intenção e capacidade de regenerar o que foi ferido.

Essa metáfora nos auxilia a perceber que não basta ter boa vontade: é preciso exercitar os músculos sociais e manter o pulso coletivo ativo. Somente assim o corpo social se torna saudável, resiliente e capaz de responder aos desafios do presente.

	NÍVEL INDIVIDUAL (CORPO FÍSICO)	NÍVEL COLETIVO (CORPO SOCIAL)
	Coração que pulsa.	Educação cooperativista que dá ritmo e vitalidade à comunidade.
	Malha muscular que sustenta.	Redes de confiança e interdependência entre pessoas, instituições e territórios
	Corpo em equilíbrio e movimento.	Comunidade viva, atuante e regenerativa com atitude empreendedora.

Três pilares para manter o ecossistema social vivo: cooperação, rede e ação intencional

Para transformar realidades de forma concreta, este guia parte de três pilares fundamentais, que também são parte dos alicerces do Instituto Sicoob.

São ideias simples, mas profundamente transformadoras, que atuam em conjunto, como um sistema vivo e em movimento com os propósitos de **cooperar para pulsar o coletivo, agir em rede e empreender para regenerar.**

Vamos olhar para cada um deles com mais atenção:

1. Cooperação: pulsar o coletivo a partir da educação como oxigênio da comunidade



O pilar é a cooperação e, especialmente, a educação cooperativista como força circulatória da vida em comunidade.

Educar para cooperar é mais do que ensinar regras: é saber oxigenar os laços sociais. É criar espaços de aprendizagem onde as pessoas reconhecem sua interdependência e se percebem como agentes de transformação coletiva.

A educação cooperativista promove valores como **solidariedade, mutualismo, corresponsabilidade e equidade**. Ela circula ideias, renova sentidos e fortalece o espírito coletivo. Assim como o coração mantém o sangue fluindo para todas as partes do corpo, a educação cooperativista faz a energia social circular. Ela é o **pulso que mantém a comunidade viva**.

É por isso que dizemos que **cooperar é o motivo**. É o porquê das nossas ações. Quando entendemos que o outro não é um obstáculo ou competidor, mas um aliado, mudamos a forma como convivemos, produzimos, aprendemos e decidimos juntos.

E essa mudança começa cedo, seja na escola, na formação de lideranças ou nos espaços comunitários. Ela começa toda vez que escolhemos compartilhar saberes, cuidar dos vínculos e agir com empatia.

2. Rede: pensar e agir como ecossistema, pertencer como comunidade



Nossa vida cotidiana é conectada por uma malha de relações: com as pessoas que moram ao nosso lado, com quem produz o que consumimos, com quem vamos à escola ou compartilhamos uma ideia. Quando essa malha está fortalecida, a comunidade ganha vitalidade. Quando ela se rompe, o tecido social enfraquece.

Agir em rede é reconhecer que **ninguém transforma nada sozinho** e que pertencer não é apenas estar no mesmo lugar, mas participar de um fluxo de trocas, de afetos, de responsabilidades.

É como um ecossistema: cada elemento nutre e é nutrido pelo conjunto. Essa nutrição mútua é o que permite o florescimento de iniciativas coletivas, soluções locais e experiências transformadoras.

Construir essa malha viva exige práticas intencionais de confiança, escuta, reciprocidade e cuidado. É por isso que comunidades ativas investem tempo e energia em fortalecer seus vínculos. Em vez de buscar respostas isoladas, apostam na potência do **fazer junto** e criam, assim, um ecossistema social mais resiliente, mais criativo e mais justo.

3. Ação intencional: empreender como gesto consciente para regenerar



Empreender aqui não significa apenas abrir um negócio ou ter um plano de gestão. Estamos falando de **empreender como atitude regenerativa**, como uma decisão consciente de agir sobre a realidade para transformá-la positivamente.

Empreender com esse olhar é observar as dores de uma comunidade e buscar caminhos viáveis, criativos e sustentáveis para regenerar o que foi desgastado: relações, territórios, economias locais, confiança.

É um movimento que começa com a escuta, passa pela leitura do contexto e se traduz em ação. Nesse sentido, **empreender é o fazer**, é a intenção que se materializa em prática.

E quando essa prática está alinhada aos valores do cooperativismo, ela deixa de ser apenas solução pontual e passa a ser estratégia de transformação sistêmica.

O empreendedorismo que defendemos aqui está em sintonia com princípios como os dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, da economia regenerativa, da inovação social. Ele parte da ideia de que todo gesto pode gerar impacto e que esse impacto pode (e deve) cuidar da vida.

Três pilares, um só movimento

Esses três pilares não funcionam de forma isolada. Eles se retroalimentam. A cooperação sustenta a rede, que inspira o fazer e fortalece a rede. É um ciclo, um fluxo, um organismo vivo. E é justamente aí que voltamos à metáfora que vai nos acompanhar ao longo deste guia:

“Nosso corpo precisa do coração para pulsar, dos músculos para se mover e da intenção para agir. Assim também são nossas comunidades.”

Quando o pulso da **cooperação** na educação cooperativista circula, quando a malha das relações sociais na **rede** está forte e quando o corpo **age** de forma empreendedora e regenerativa, criamos as condições para que nossas comunidades não apenas sobrevivam, mas floresçam.

Esse é o convite deste guia: olhar para o que nos sustenta, fortalecer o que nos conecta e agir com intenção. Porque quando o coletivo pulsa, todos nós respiramos melhor.

Os próximos capítulos vão explorar cada um dos três pilares deste guia: cooperação, rede e ação intencional.

Educação cooperativista e atitude empreendedora transformam nossa realidade e nossas comunidades





PILAR

COOPERAÇÃO:

EDUCAÇÃO

COOPERATIVISTA

COMO FORÇA VITAL

COOPERAÇÃO: EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA COMO FORÇA VITAL

Nosso corpo só está vivo porque pulsa. O coração bombeia sangue, oxigênio, energia e mantém a circulação em funcionamento, garantindo que cada parte do organismo receba o que precisa para existir em equilíbrio.

No cooperativismo, esse papel vital é cumprido pela **educação cooperativista**. Ela é o pulso que leva ideias, valores, consciência e motivação aos diferentes cantos do corpo social. Quando ativada, ela irriga as comunidades onde atua com princípios de solidariedade, interdependência e ação coletiva. Quando ausente, os tecidos da convivência se enfraquecem e a comunidade perde vitalidade.

A vida em sociedade é um exercício de cooperação

Assim como o coração possui artérias que o alimentam diretamente, a educação cooperativista é o que nutre o coração do ecossistema social cooperativo. Ela garante que as comunidades não apenas existam, mas funcionem com ritmo, intenção, consciência coletiva e sejam sustentáveis.

Por meio da educação cooperativista, fortalecemos vínculos, cultivamos a confiança, formamos lideranças e, principalmente, ensinamos que a vida em sociedade é um exercício de cooperação. Afinal, quase tudo o que fazemos (estudar, trabalhar, morar, circular pela cidade, cuidar de alguém) envolve algum nível de interdependência. Cozinhar envolve quem plantou, quem transportou, quem vendeu. Estudar envolve quem escreveu o livro, quem mantém a escola, quem compartilha o aprendizado. A cooperação está constantemente presente nos ambientes de convivência saudável.

A boa notícia é que **onde há educação cooperativista, há comunidade pulsando.**

E onde há comunidade pulsando, há possibilidades reais de transformação.

É importante lembrar que a educação cooperativista não é apenas um conteúdo que se aprende, mas uma cultura que se vive. Cooperar é prática e é vivência. Pouco a pouco, as pessoas que vivem a prática da educação cooperativista compreendem que seu bem-estar está profundamente ligado ao bem-estar do grupo.

E isso muda tudo.

Como o cooperativismo transforma realidades?

Antes de falarmos em educação cooperativista, vale revisitar o que é, afinal, o cooperativismo. Para entender seus princípios, é importante compreender de onde ele vem, por que surgiu e, principalmente, por que ainda importa.

O cooperativismo é uma forma de organização que nasceu da necessidade coletiva. Apesar de existirem as experiências e as ideias dos precursores, o pioneirismo do cooperativismo surgiu na Inglaterra, no século XIX, em plena Revolução Industrial. Em meio a condições de trabalho precárias, falta de empregos e custos de vida elevados, um grupo de trabalhadores de Rochdale foi levado a pensar em alternativas para garantirem o sustento de suas famílias e se uniu para criar uma cooperativa de consumo. A ideia era simples, mas poderosa: comprar juntos, de forma mais justa, e repartir os benefícios entre todas as pessoas envolvidas.

Desde então, o cooperativismo se expandiu, se diversificou e segue mais atual do que nunca. Hoje, ele está presente em diferentes setores: cooperativas de crédito, cooperativas de agricultores, cooperativas de saúde, cooperativas educacionais e muitas outras. Em todas elas, o foco é o mesmo: unir pessoas para alcançar objetivos comuns, com base na ajuda mútua, na solidariedade e na participação democrática. Uma organização empreendedora cooperativa é orientada para resultados e consegue ser economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa.



AGROPECUÁRIO



CONSUMO



CRÉDITO



INFRAESTRUTURA



SAÚDE



SEGUROS



**TRABALHO, PRODUÇÃO
DE BENS E SERVIÇOS**



TRANSPORTE

Os 8 ramos das cooperativas (fonte: Somos Coop)

No Brasil, o cooperativismo se organiza em diferentes graus, federações e sistemas (como a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB), formando um ecossistema sólido que conecta cooperativas a parceiros, sindicatos e universidades. Essa atuação em rede amplia o impacto social e potencializa resultados.

Hoje, o país figura entre os cinco primeiros no ranking das 300 maiores cooperativas do mundo, considerando o volume de negócios em relação ao produto interno bruto (PIB) per capita. O Brasil é o único país em desenvolvimento presente nessa lista e, em 2023, o Sicoob alcançou a quarta colocação entre as cooperativas brasileiras mais bem ranqueadas. Esse destaque não é por acaso e reforça o cooperativismo como um modelo de negócios inovador, sustentável e inclusivo, com foco em gerar resultados positivos para cooperados e suas comunidades.

COOPERATIVISMO NO BRASIL

BRASIL É TOP 5 ENTRE OS PAÍSES QUE TÊM AS 300 MAIORES COOPERATIVAS DO MUNDO, por volume de negócios/PIB PER CAPITA:

1º Estados Unidos: 41 coops

2º França: 30 coops

3º Alemanha: 28 coops

4º Japão: 23 coops

5º Brasil: possui 21 das 300 maiores cooperativas do mundo:

21/300 são brasileiras:

1. Sistema Unimed (posição 4º)
2. Copersucar (posição 5º)
3. Coamo (posição 22º)
- 4. Sicoob (posição 26º)**
5. Sícredi (posição 28º)
6. Aurora (posição 30º)
7. C. Vale (posição 32º)
8. Coop. Agroindustrial LAR (posição 35º)
9. Comigo (posição 36º)
10. Cocamar (posição 64º)
11. Coopercitrus (posição 71º)
12. Copacol (posição 72º)
13. Cooxupé (posição 82º)
14. Coop. Agroindustrial Alfa (posição 83º)
15. Coop. Agrária Agroindustrial (posição 85º)
16. Integrada Coop. Agroindustrial (posição 90º)
17. Frísia (posição 114º)
18. Frimesa (posição 118º)
19. Coopavel (posição 119º)
20. Coop – Coop de Consumo (posição 194º)
21. Sistema Ailos (posição 219º)

Fonte: World Cooperative Monitor – WCM, 2023).

O cooperativismo tem um discurso alinhado aos dias atuais, como afirma **Débora Ingrisano**, que atua como gerente de uma área estratégica do sistema OCB. Isso porque, segundo Ingrisano, o cooperativismo apresenta uma organização que se desenvolve de maneira empreendedora, com resultados econômicos ambiciosos, ambientalmente corretos e socialmente justos. E tudo isso em um modelo de gestão democrática que, desde sua origem histórica, não “deixa ninguém para trás”.

Mas o que sustenta esse modelo até hoje?

Carlos Uribe Garzón ressalta que a organização de uma cooperativa é muito diferente de uma empresa convencional porque ela tem dupla natureza: é ao mesmo tempo uma associação de pessoas e uma empresa com gestão coletiva e democrática.

Por isso existem os princípios do cooperativismo, que funcionam como pilares que tornam possível pensar em processos mais justos, colaborativos e voltados para atender a necessidade das pessoas e atender à essa dupla natureza do modelo cooperativo.

Débora Ingrisano iniciou sua trajetória como estagiária em uma cooperativa de crédito no interior do Paraná, chegando à gerência de uma área estratégica no Sistema OCB. A profissional coleciona mais de 20 anos de defesa de um cooperativismo mais alinhado ao mundo atual.

O economista colombiano Carlos Uribe Garzón, autor de “Bases para o cooperativismo”, defende uma educação não apenas técnica, mas centrada no ser humano integral – mente, vontade e coração – para que se torne um valor vivido, garantindo o desenvolvimento cooperativo autêntico.

“Falar sobre os princípios do cooperativismo é fácil. Eu decoro os sete princípios. Mas o que são eles? Não basta ter um programa de educação cooperativista estruturado. Tem que entrar no coração.”

— GESTOR COOPERATIVO

PRINCÍPIOS E VALORES DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo moderno se orienta por sete princípios internacionais, definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). São eles:

1. Adesão livre e voluntária:

qualquer pessoa pode participar, desde que aceite os princípios cooperativos.

2. Gestão democrática:

cada pessoa associada tem direito a voz e voto.

3. Participação econômica dos membros:

todos contribuem e se beneficiam dos resultados.

4. Autonomia e independência:

as cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos membros.

5. Educação, formação e informação:

essencial para que as pessoas participem ativamente.

6. Intercooperação:

cooperativas trabalham juntas, fortalecendo a rede.

7. Interesse pela comunidade:

a atuação deve buscar o desenvolvimento sustentável das comunidades.

No Sicoob, interpretamos o sétimo princípio como "Compromisso com a comunidade", visto que o termo "interesse" pode ter diferentes interpretações, dependendo do contexto em que é utilizado. Ele pode se referir a uma inclinação pessoal, uma vantagem ou benefício, um desejo por algo ou até mesmo um conceito jurídico ou ético.

Mais do que regras, esses princípios são valores vivos, que prezam pela equidade, democracia, solidariedade e responsabilidade compartilhada. São eles que alimentam o pulso da educação cooperativista, fazendo com que a circulação de ideias e ações não perca o ritmo mesmo diante de crises.

A educação cooperativista surge desde o princípio do cooperativismo, com os pioneiros de Rochdale. Como cooperativas são organizações com características específicas, baseadas na cooperação como alternativa à ***lógica da competição*** predatória, a educação cooperativista é uma necessidade fundamental para fortalecer e sustentar o desenvolvimento dessas iniciativas.

A educação cooperativista ensina que a competitividade deve ser um estímulo à melhoria contínua caminhando ao lado da cooperação e do respeito mútuo, e não o fim em si mesma.

Tanto é que Garzón defende a formação de “pessoas cooperadoras” antes mesmo de criar cooperativas, pois a falta de conhecimento sobre os princípios e valores do cooperativismo é um dos maiores obstáculos para seu sucesso.

José Odelso Schneider destaca que a educação cooperativista é essencial para garantir a sobrevivência das cooperativas, visto que, sem ela, as organizações correm o risco de serem engolidas por um sistema que valoriza a disputa e o individualismo. Ele também lembra que essa educação deve ser ampla e adaptada a diferentes públicos (como funcionários, dirigentes, cooperados e comunidade) e incluir temas variados, desde gestão até participação e cooperação.

Professor e pesquisador brasileiro, colaborava no Instituto Humanitas Unisinos (IHU). Por ter sido também padre e seus trabalhos acadêmicos dedicados inteiramente à cooperação, leva o título de apóstolo do cooperativismo.

10 Habilidades em Educação Cooperativista: o despertar da consciência e a construção de sentido coletivo

Em um mundo cada vez mais marcado pelo individualismo e pela desconexão, educar para a cooperação é um gesto transformador. A educação cooperativista ajuda as pessoas a perceberem que elas fazem parte de algo maior e que suas atitudes, mesmo as mais simples, têm impacto na vida coletiva.

Essa consciência compartilhada permite regenerar comunidades, economias e modos de viver. Quando entendemos que não estamos sozinhos, passamos a agir com mais responsabilidade, mais empatia e mais intenção de contribuir com o bem comum.

A própria educação cooperativista não é somente uma condição prévia, mas também uma condicional essencial e contínua da ação cooperativa em si.

Além disso, a dupla natureza da cooperativa (que, além de ser uma associação de pessoas, é uma empresa com gestão coletiva e democrática) exige que a educação cooperativista ajude a desenvolver tanto sujeitos solidários e conscientes (o sujeito coletivo, como denomina Ailton Krenak) quanto profissionais capazes de gerir um empreendimento coletivo com eficiência e ética.

Por isso, é importante garantir que a educação cooperativista seja uma força vital tanto na dimensão humana, social, política e relacional quanto em uma dimensão econômica e estratégica da cooperativa como empreendimento coletivo.

10 HABILIDADES ESSENCIAIS DA EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA EM DUAS DIMENSÕES INTEGRADAS: SENSO DE COMUNIDADE E A DIMENSÃO GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Habilidades da dimensão senso de comunidade

Formação humana, social, política e relacional

1. Pensamento coletivo e senso de pertencimento
2. Solidariedade e empatia
3. Responsabilidade social e ambiental
4. Autonomia crítica e protagonismo
5. Capacidade de trabalhar em rede e articular saberes diversos
6. Flexibilidade, escuta e diálogo intercultural

Habilidades da dimensão gestão democrática

Formação econômica, administrativa e organizacional

1. Capacidade de tomar decisões democráticas e participativas
2. Atitude empreendedora com foco no coletivo
3. Gestão democrática e colaborativa de recursos
4. Pensamento sistêmico e compreensão da interdependência

As habilidades da **dimensão senso de comunidade** fortalecem o **tecido social da comunidade com a cooperativa**, ou seja, aquilo que une os membros enquanto grupo humano com objetivos e valores compartilhados.

Habilidade	Como ela se apresenta	Autores de referência
Pensamento coletivo e senso de pertencimento	Desenvolvimento de consciência de grupo, identidade coletiva e engajamento com a comunidade	Domingos Armani, Charles Gide, Boaventura de Sousa Santos
Solidariedade e empatia	Fortalecimento de relações humanas baseadas no cuidado, na escuta e no compromisso com o outro	Paulo Freire, Carlos Uribe Garzón
Responsabilidade social e ambiental	Ação com consciência do impacto social e ecológico das decisões individuais e coletivas	Kate Raworth, Fundação Ellen MacArthur, ONU
Autonomia crítica e protagonismo	Formação de sujeitos conscientes, capazes de refletir e transformar sua realidade e suas comunidades	Paulo Freire, John Dewey, Carlos Uribe Garzón
Capacidade de trabalhar em rede e articular saberes diversos	Conexão de pessoas, grupos e conhecimentos, respeitando a diversidade de experiências para fortalecer redes colaborativas	Boaventura de Sousa Santos, Nora Bateson, Frederick Van Amstel
Flexibilidade, escuta e diálogo intercultural	Desenvolvimento de abertura para a diferença, escuta ativa e convivência em contextos diversos	Edgar Morin, Nora Bateson, Boaventura de Sousa Santos

Tabela: criação própria

As habilidades da **dimensão gestão democrática** desenvolvem a **competência para gerir com equidade o empreendimento coletivo**, com foco em eficiência, inovação e alinhamento com os princípios cooperativos.

Habilidade	Como ela se apresenta	Autores de referência
Capacidade de tomar decisões democráticas e participativas	Promoção da cultura de deliberação coletiva, transparência e corresponsabilidade.	Paul Lambert, ACI, John Dewey
Empreendedorismo com foco no coletivo	Desenvolvimento de visão estratégica, criatividade e iniciativa com impacto social voltado à melhoria da comunidade.	Muhammad Yunus, Paul Singer, Ladislau Dowbor
Gestão democrática e colaborativa de recursos	Administração de forma ética, coletiva e eficiente os recursos de bens comuns, os recursos financeiros e as decisões coletivas com equidade	Charles Gide, Paul Lambert, ACI
Pensamento sistêmico e compreensão da interdependência	Entendimento do empreendimento dentro de contextos maiores: territórios, cadeias produtivas e ecossistemas	Edgar Morin, Fritjof Capra, Nora Bateson

Tabela: criação própria

É por isso que a educação cooperativista ajuda a construir sentido, pois convida cada pessoa a refletir sobre o que ela faz, por que faz e com que propósito o faz. Em vez de repetir fórmulas, ela propõe escuta, diálogo e construção conjunta, seja na dimensão humana, social, política e relacional, seja na dimensão econômica, administrativa e organizacional.

Isso mantém a comunidade viva. O objetivo não é apenas manter uma comunidade funcionando, mas fazer com que ela possa ser conectada por ideias que realmente fazem sentido para quem vive nela.

Educação cooperativista na prática: como ela aparece na escola, no trabalho e na comunidade

A educação cooperativista não cabe apenas em livros ou discursos. Ela se manifesta onde quer que haja gente convivendo, trocando e decidindo junto. Isso significa que a educação cooperativista deve circular pelos diversos espaços do território.

Na **escola**, ela se traduz em metodologias participativas, projetos coletivos com impactos nos territórios, valorização das diferenças e respeito mútuo. Formar para cooperar é formar para viver em comunidade. E isso começa desde cedo.

No **comércio**, a educação cooperativista ensina que é possível empreender com ética, repartir resultados e priorizar o impacto social. As cooperativas de consumo, produção ou crédito já demonstram, há décadas, que é possível gerar economia com justiça e responsabilidade compartilhada.

Na **cultura**, a cooperação aparece nas rodas de saberes, nos mutirões e nas celebrações locais. As comunidades que compartilham suas histórias e símbolos fortalecem vínculos e produzem pertencimento.

Na **política local**, a educação cooperativista fortalece o protagonismo comunitário. Além disso, ensina que a democracia se constrói todos os dias, nos conselhos, nas associações e nas decisões que afetam o território.

Em cada um desses espaços, a educação cooperativista pulsa, levando oxigênio social, renovando laços e preparando o terreno para ações regenerativas.

Cooperativas financeiras funcionam sob a lógica da educação cooperativa para oferecer serviços financeiros de maneira diferenciada para uma comunidade



DIFERENÇAS
ENTRE



COOPERATIVAS FINANCEIRAS

Uma sociedade de **peças** atuando em prol do **bem comum**.

Os **usuários** são os **próprios donos** (cooperados).

Há um **compromisso com a comunidade** em que atuam.

Forte atuação em **comunidades remotas**.

Como donos, os cooperados deliberam em assembleias sobre as decisões administrativas. **Todos têm direito a um voto**, independentemente do montante que movimentam.

Não há foco no lucro, mas na oferta de serviços financeiros integrais, a valores acessíveis, a todos os seus cooperados.

Quando há **excedente** (resultados positivos, sobras financeiras), este **é distribuído entre os cooperados**, proporcionalmente às suas operações individuais.

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS

Uma **sociedade de capital**, que visa o lucro.

Os **usuários** são **apenas clientes** (correntistas).

Atuam de forma desvinculada à comunidade e ao público-alvo.

Priorizam os atendimentos em massa nos grandes centros.

Existem **donos** e/ou **acionistas** que **deliberam sobre as decisões administrativas** da instituição financeira.

Visam o lucro por excelência.

O resultado (lucro) **é de propriedade dos donos** e/ou **acionistas**.

Fonte: Guia Sicoob de Cidadania Financeira

Um pulso que transforma

Assim como o coração não para de bater, a educação cooperativista não pode parar de circular. Ela precisa estar viva nas escolas, nas cooperativas, nas ruas e nas práticas do dia a dia. Porque é ela que nos lembra, o tempo todo, que **não existe bem-estar individual possível sem bem-estar coletivo.**

Educar para cooperar é fazer o pulso de uma comunidade seguir firme, mesmo diante de crises. É garantir que as comunidades se mantenham vivas, criativas, acolhedoras e capazes de transformar suas próprias realidades.

É como já dissemos neste guia: nosso corpo precisa do coração para pulsar, dos músculos para se mover e da intenção para agir. Isso vale para as nossas comunidades.

A educação cooperativista é esse coração. E mantê-lo pulsando é tarefa de todas as pessoas que acreditam em um futuro mais justo, mais solidário e mais vivo.



PILAR

REDE:

**A MALHA SOCIAL
DE RELAÇÕES
CONFIANÇA E
PERTENCIMENTO**

REDE: A MALHA SOCIAL DE RELAÇÕES, CONFIANÇA E PERTENCIMENTO

Se o coração é o que pulsa e movimenta o corpo, os músculos são o que nos dão sustentação e capacidade de ação. Só que os músculos não agem isoladamente. Eles se conectam em feixes, se apoiam uns aos outros e formam uma grande malha que envolve e sustenta o corpo todo. Sem essa malha, não há movimento possível.

Quando usamos essa metáfora para falar das comunidades e do cooperativismo, estamos falando de algo muito semelhante. A malha social é composta pelas relações entre pessoas, instituições e territórios. É a rede viva de vínculos, parcerias, afetos e responsabilidades que conecta as pessoas entre si e com o lugar onde vivem.

Essa malha não é visível a olho nu, mas ela está presente em cada gesto de escuta, em cada decisão compartilhada, em cada apoio mútuo que ocorre entre vizinhos, coletivos, cooperativas, escolas e empreendimentos locais. Ela se forma e se fortalece toda vez que reconhecemos que não vivemos sós e que tudo o que fazemos ou deixamos de fazer impacta o outro e, também, o território ao nosso redor.

Desde a fundação do cooperativismo, especialmente a partir dos princípios estabelecidos pela união dos trabalhadores de Rochdale, essa visão de mundo é essencial. A educação cooperativista parte da ideia de que vivemos em interdependência: o que afeta uma pessoa, mais cedo ou mais tarde, afeta o grupo. E o que beneficia o coletivo, retorna em benefícios para cada indivíduo. Esse olhar convida a perceber o tecido social como um ecossistema vivo, em que todos os elementos estão conectados e cada gesto importa.

“Quando as pessoas entendem o cooperativismo, percebem que é possível aplicar em qualquer tema. A pessoa entende que não está sozinha no mundo, entende que não é só a necessidade dela.”

— VOLUNTÁRIO COOPERATIVO

Conexões que se sustentam em confiança, reciprocidade e cuidado

Mas como se constrói essa malha social? Como se forma essa rede de relações que sustenta a vida em comunidade?

Antes de tudo, precisamos trazer alguns conceitos importantes da biologia para entender como a malha social e a rede de relações surgem. Os biólogos e autores de referência da área, **Humberto Maturana** e **Francisco Varela**, dizem que os seres vivos são **sistemas autopoieticos moleculares**, ou seja, sistemas vivos que se criam e se mantêm. Eles fazem isso interagindo e transformando suas partes. Ou seja, são seu próprio produtor e produto.

É o significado de **ser vivo**.

Portanto, de acordo com Maturana e Varela, os **sistemas vivos são como redes autopoieticas**, ou seja, que se auto-organizam e se autorreproduzem, mantendo sua identidade por meio de interações constantes com o ambiente. Essa visão se estende a ecossistemas, como as **comunidades**, onde a **interação entre diferentes componentes gera uma rede complexa que sustenta a vida e promove a adaptação**.

Humberto Maturana e Francisco Varela foram dois biólogos chilenos que desenvolveram a teoria da autopoiese, um conceito fundamental para entender a natureza dos sistemas vivos, da cognição e do pensamento sistêmico.

Pense em uma colmeia: cada abelha executa tarefas simples, mas o coletivo cria algo que nenhuma conseguiria sozinha. Para Maturana e Varela, essa “magia” advém de uma rede fechada de produções e conjuntos estruturais que mantém a colmeia viva e adaptativa. Isso é a autopoiese, termo que destaca a **capacidade de produzir a si mesmo de modo contínuo**.

Edgar Morin, renomado antropólogo, sociólogo e filósofo francês, conhecido por sua abordagem do “pensamento complexo”. Autor de mais de 30 livros, incluindo “Os Sete Saberes Necessários para a Educação do Futuro”.

Edgar Morin nos ajuda a entender um pouco mais esse conceito ao afirmar que o **mundo está conectado como uma rede viva**. Essas redes se organizam por si mesmas, funcionam em ciclos e geram novas ideias e soluções de forma espontânea. Isso significa que, para compreender as pessoas, os grupos e os ambientes em que vivemos, precisamos olhar para essas conexões e perceber como elas se transformam juntas, em **constante troca e movimento**.

Essa constante troca e esse movimento são estudados pela teoria da complexidade, que mostra que toda ordem vive cercada por uma borda de desordem e flutuação que parece caos, mas é, na verdade, um **campo fértil de possibilidades adjacentes**.

Possibilidades adjacentes são caminhos novos bem perto do que já existe, que podemos testar com pouco risco para o sistema melhorar.

Neil Theise diz que sistemas vivos e sociais crescem explorando variações mínimas viáveis ao redor do que já funciona.

Neil Theise é médico patologista e pesquisador conhecido por estudos sobre plasticidade celular. Também atua como divulgador da teoria da complexidade aplicada a sistemas vivos e consciência.

Vamos para um exemplo aplicado: pense em uma fila de formigas indo para o formigueiro. Se o caminho é interrompido, não aparece uma “formiga chefe” dizendo o que fazer. Cada formiga dá uma voltinha para o lado, testa um novo caminho, deixa um pouco do seu cheiro ou segue o cheiro de outra companheira. A maioria dessas tentativas acabam desaparecendo. Aquelas que funcionam ganham mais cheiro, mais formigas seguem esse percurso e logo, a partir desse processo de tentativas, nasce um novo caminho estável. O grupo encontra outra rota porque aproveita pequenas variações perto do caminho antigo, sem se perder do grupo.

Em **redes cooperativas**, acontece algo parecido. Quando algo deixa de funcionar, as pessoas **testam mudanças pequenas**: organizam uma reunião em outro formato, definem um novo canal de conversa ou dividem as tarefas de forma diferente. A confiança e o senso de grupo fazem com que “erros” virem aprendizado rápido. A complexidade dá espaço a um fluxo interativo que se renova com essas variações próximas.

Neste contexto, a **cooperação** vira **um agente ativador de possibilidades adjacentes**, porque dá a segurança para experimentar pequenas mudanças de adaptações. A rede espalha rapidamente as boas soluções, mantendo a identidade do grupo.

Fritjof Capra afirma que, quando reconhecemos que cada nó influencia e é influenciado pelos fluxos ao redor, passamos a enxergar **problemas complexos – clima, inovação, educação – como fenômenos interconectados que exigem soluções cooperativas e sistêmicas**. Essa perspectiva oferece um arcabouço robusto para práticas que unem teoria e experiência, como design sistêmico, educação cooperativa e gestão de projetos baseados em colaboração.

Fritjof Capra é um físico, teórico de sistemas e ecologista austríaco-americano, conhecido por suas obras que conectam a física moderna com a filosofia oriental e por seu trabalho na promoção da alfabetização ecológica e do pensamento sistêmico.

Tudo começa com a **confiança**, que é a base de qualquer relação duradoura. Confiar é acreditar que o outro vai cumprir com o combinado, que suas intenções são claras e que há respeito mútuo. Sem confiança, as conexões se tornam frágeis, defensivas e distantes.

A segunda camada é a **reciprocidade**. Relações saudáveis não são de mão única. Para que a rede se mantenha firme, é preciso que exista troca de tempo, de atenção, de recursos e de apoio. A reciprocidade não exige que tudo seja sempre igual, mas pede equilíbrio ao longo do tempo.

Por fim, há o **cuidado**. Cuidar é olhar para o outro com atenção e respeito. É considerar as necessidades de quem está ao lado. É não agir apenas pelo interesse próprio, mas com consciência de que as escolhas individuais têm impactos coletivos. Uma comunidade que se cuida é uma comunidade mais forte.

Esses três elementos são como os fios que entrelaçam a malha social da rede. Quando presentes, criam um tecido resistente, elástico e preparado para enfrentar tensões, mas também podem ser feitas adaptações. Quando ausente, a malha da rede se rompe e o corpo social perde sua força.

“É como eu estar na floresta, mas alimentar apenas minha árvore! Se eu sou uma cooperativa, eu tenho que ajudar minha comunidade.”

— GESTOR COOPERATIVO

O que é uma rede forte?

A educação cooperativista e atitude empreendedora falam muito sobre redes, mas a verdade é que nem toda rede é forte. Uma rede forte é aquela que sustenta, apoia, conecta, protege e estimula o crescimento de quem está dentro dela.

Construir redes fortes significa desenhar e nutrir estruturas colaborativas que conectam pessoas, recursos e conhecimentos de maneira resiliente e duradoura. **Mark Granovetter** explica que a qualidade das ligações, fortes ou fracas, determina o alcance e a coesão das redes, mostrando que a densidade de laços fortes favorece confiança e ação coordenada.

Mark Granovetter é um sociólogo americano conhecido por suas contribuições à sociologia econômica, análise de redes sociais e pesquisa sobre a importância dos laços fracos na interação social.

Imagine uma roda de conversa comunitária que decide melhorar a praça do bairro. Para manter viva essa iniciativa, essa roda precisa de mais do que entusiasmo inicial. Precisa que as pessoas compartilhem saberes, dividam responsabilidades e cuidem dos laços de confiança que as unem.

Frederick van Amstel chama atenção para a importância de se projetar essas infraestruturas sociais: criação de metodologias, plataformas e acordos que reforçam a participação contínua e evitam que o poder se concentre em poucas mãos.

Frederic Van Amstel designer brasileiro, doutor pela UTFPR, professor na University of Florida, pesquisador em design prospectivo e crítica do design baseado na pedagogia de Paulo Freire.

Redes fortes são reconhecidas quando têm:

- **Relações de confiança:** as pessoas sabem que podem contar umas com as outras.
- **Troca e apoio mútuo:** as necessidades são acolhidas e os recursos são compartilhados;
- **Espaços de escuta:** todas as vozes têm valor e podem contribuir;
- **Construção coletiva:** decisões tomadas em conjunto e não impostas de cima para baixo;
- **Pertencimento real:** cada um se reconhece como parte e sente que sua presença faz diferença.

Redes fortes não nascem prontas. Elas são cultivadas, precisam de tempo, de cuidado e de intenção. E quando amadurecem, se tornam uma das maiores potências de transformação social que uma comunidade pode ter. Pensa só: uma rede de trabalhadores unidos em Rochdale se tornou um dos fundamentos de toda uma proposta cooperativista mundo afora. Um coletivo forte que mostrou o poder do trabalho cooperativo!

As redes se tornam mais fortes quando cada pessoa entende que tem saberes e age com base na sua própria experiência, como afirma **Paulo Freire**. Nos espaços de troca, como nos círculos de cultura, as pessoas conversam, ganham consciência e se organizam para agir juntas, criando laços afetivos e políticos. Redes fortes nascem assim: com processos participativos e uma educação baseada no diálogo, que ajudam o grupo a aprender, se adaptar e se renovar o tempo todo.

Paulo Freire, renomado educador e filósofo brasileiro, conhecido por sua pedagogia crítica e libertadora. É considerado um dos pensadores mais importantes na história da pedagogia mundial, inspirando uma educação mais justa e igualitária.

“Não existe uma comunidade sem os pontos comuns”

— GESTOR COOPERATIVO

O que enfraquece uma rede?

Assim como as redes podem ser fortalecidas, elas também podem se enfraquecer. Muitas vezes, isso acontece de forma silenciosa.

Pense em uma malha feita de diferentes fios: se todos forem iguais, vindos da mesma direção e presos ao mesmo ponto, qualquer tensão localizada pode rasgar toda a estrutura. O que sustenta uma rede viva é justamente sua diversidade: de pessoas, ideias, vínculos e propósitos.

Ezio Manzini aponta que soluções locais precisam de abertura constante para evitar guetos ou absorção corporativa. A ausência de diálogo democrático e horizontal faz a rede se curvar à hierarquia, minando a cooperação e equidade. As redes fortes se fragilizam quando perdem diversidade de laços, horizontalidade, abertura e consciência crítica.

Ezio Manzini é um renomado designer e acadêmico italiano e autor de uma vasta obra sobre design sustentável e design para a inovação social.

Quando esses elementos se deterioram, a estrutura relacional que sustenta o fluxo de informação, suporte e ação coletiva passa a falhar com fragmentação individualista, exclusão sociotecnológica, captura mercadológica e verticalização. Esses fatores, isolados ou combinados, comprometem autonomia, inovação e capacidade de adaptação da rede.

São sinais de que uma rede está enfraquecida:

- **Falta comunicação** clara e transparente: boatos, ruídos e falta de escuta geram desconfiança.
- **A confiança se rompe**: seja por promessas não cumpridas, ações egoístas ou disputas internas.
- **O isolamento se instala**: quando as pessoas se sentem sozinhas, sem espaço para participar ou contribuir, elas se desligam emocionalmente da rede.
- **O cuidado se perde**: relações marcadas pelo descaso ou pela indiferença vão se desfiando como um tecido velho.

Em redes frágeis, as pessoas se retraem. O espírito comunitário esfria. E mesmo boas ideias ou projetos promissores têm dificuldade de se manter, porque não há malha suficiente para sustentá-los.

Ferramentas práticas para fortalecer sua malha local e se comunicar de forma conectada

Fortalecer redes locais é como cuidar de uma plantação: é preciso tempo, intenção e presença constante. A seguir, reunimos algumas práticas simples e eficazes para cultivar uma malha social viva, saudável e regenerativa:

Como construir e fortalecer redes locais

Pratique a escuta ativa	Estimule a reciprocidade	Crie círculos de colaboração	Desenvolva uma cultura do cuidado
<p>Escutar com atenção é o primeiro passo para qualquer construção coletiva.</p> <p>Isso significa escutar para compreender e não para responder.</p> <p>Valorize o silêncio e o tempo do outro. Demonstre interesse genuíno.</p> <p>A escuta ativa aumenta a confiança e abre caminhos para trocas mais profundas.</p>	<p>Redes não funcionam em via única. Incentive trocas equilibradas de saberes, de tempo, de apoio.</p> <p>Uma boa pergunta para manter viva a reciprocidade é: “Como posso contribuir?”</p> <p>Celebrar as trocas, valorizar pequenos gestos e reconhecer contribuições também reforça esse espírito.</p>	<p>Os círculos são espaços nos quais todas as vozes têm vez.</p> <p>Eles podem ocorrer de forma presencial ou online, onde cada pessoa fala sem interrupção. Há escuta ativa, respeito ao tempo e uma pessoa facilitadora que ajuda a manter o foco.</p> <p>Círculos fortalecem a confiança e geram senso de pertencimento.</p>	<p>Cuide das pessoas antes de cobrar resultados.</p> <p>Isso vale para coletivos, equipes e projetos. Redes saudáveis não se sustentam apenas por produtividade, mas por afeto, atenção e presença.</p> <p>Perguntar “Como você está?” pode ser tão importante quanto uma pauta bem executada.</p>
Mapeie e valorize os recursos locais	Crie pequenos rituais de conexão	Defina acordos claros e revise quando necessário	Reconheça as relações como um bem comum
<p>Fortalecer a malha é também reconhecer o que já existe.</p> <p>Quais são os saberes, talentos e experiências presentes na sua comunidade? Onde estão os espaços de encontro, os pontos de afeto, as lideranças naturais?</p> <p>Fazer esse mapeamento aumenta o senso de potência coletiva.</p>	<p>Faça reuniões que sempre começam com uma pergunta pessoal.</p> <p>Promova encontros que terminam com uma palavra de gratidão. Celebre conquistas coletivas.</p> <p>Esses pequenos gestos, quando repetidos com intenção, ajudam a dar ritmo e profundidade à rede.</p>	<p>Toda rede precisa de acordos, mas eles não precisam ser complexos. O essencial é que sejam construídos coletivamente, compreensíveis por todos e adaptáveis ao longo do tempo.</p> <p>Revisar acordos é sinal de maturidade, não de fraqueza.</p>	<p>Redes não são ferramentas, são formas de viver.</p> <p>A qualidade dos vínculos que você ajuda a construir é, em si mesmo, uma riqueza.</p> <p>Nutrir essas relações é cuidar de algo que beneficia todos.</p>

Tabela: criação própria

Se as redes são os músculos de uma comunidade, a comunicação é o sistema nervoso. Ela faz as conexões acontecerem, os sentidos circularem e os movimentos coletivos ganharem direção.

A seguir, apresentamos algumas práticas para garantir que sua comunicação gere vínculo e não ruído.

Como cuidar da comunicação para promover conexão

Use linguagem simples e acessível	Transforme reuniões em espaços de diálogo real	Use narrativas que geram pertencimento
<p>Fale de forma que todos compreendam.</p> <p>Evite jargões técnicos, palavras difíceis ou expressões que excluam. Prefira frases curtas, tom direto e uma linguagem que convide à conversa. Uma boa comunicação começa pelo cuidado com quem vai receber a mensagem.</p>	<p>Uma boa reunião não é aquela em que poucos falam e muitos escutam, mas sim aquela em que as decisões são construídas coletivamente.</p> <p>Crie momentos de escuta, rodas de fala e tempo para perguntas. Comece com uma escuta e finalize com clareza sobre os próximos passos. Isso aumenta o engajamento e fortalece a confiança.</p>	<p>Mais do que transmitir dados, conte histórias de pessoas reais, de conquistas coletivas, de desafios superados.</p> <p>As narrativas ajudam a dar sentido ao que fazemos juntos e reforçam a identidade do grupo. Em vez de apenas dizer “temos um bom projeto”, experimente contar “como esse projeto nasceu de um sonho comum”.</p>
Reforce valores e propósitos nas mensagens	Escute como parte da comunicação	
<p>Toda comunicação é uma chance de lembrar por que estamos juntos.</p> <p>Traga os valores do grupo para o foco: promova a solidariedade, a cooperação, o respeito e a equidade. Isso alinha expectativas e inspira ações consistentes.</p>	<p>Lembre-se de que comunicar não é só falar. É também saber escutar.</p> <p>Crie canais abertos para devolutivas, sugestões, críticas construtivas. Uma rede só se fortalece quando quem está nela se sente ouvido.</p>	

Tabela: criação própria

Cuidar da rede é cuidar da comunidade

Manter a rede viva é uma tarefa coletiva. É um exercício diário de cooperação, escuta e respeito. E isso se aprende na escola, nas cooperativas, nas parcerias entre comerciantes, nos espaços de convivência e nos encontros comunitários.

Quando olhamos para nossas redes com esse olhar, percebemos que fazer parte de uma comunidade é também uma responsabilidade. Não basta estar. É preciso agir, tecer, fortalecer os fios que nos unem.

Como veremos no próximo capítulo, quando essa malha está firme e o coração coletivo pulsa, o corpo social tem tudo para se mover com força, com propósito e com capacidade de regenerar os territórios onde vivemos.



PILAR

AÇÃO

INTENCIONAL:

**EMPREENDEDORISMO
COM INTENÇÃO E
REGENERAÇÃO**

AÇÃO INTENCIONAL: EMPREENDEDORISMO COM INTENÇÃO E REGENERAÇÃO

Nos discursos mais comuns, o empreendedorismo costuma ser apresentado como um ato individual: alguém que “se vira”, que “faz acontecer”, que “dá conta sozinho”. Mas quando olhamos com atenção para a realidade das comunidades, percebemos que essa visão é incompleta.

Empreender não é apenas lançar um produto ou abrir um negócio, é um **gesto de pertencimento**. É uma forma de se conectar com o território, escutar o que ele precisa e atuar de forma responsável para regenerar o que foi desgastado.

O empreendedorismo que propomos aqui parte de um lugar de escuta, da conexão com as redes locais, do desejo de contribuir para o bem comum. Nesse sentido, **empreender é uma escolha coletiva, mesmo quando começa com uma ação individual**.

Uma pessoa que empreende pensando no coletivo ajuda a reativar economias locais, valorizar saberes comunitários, criar oportunidades, estimular vínculos. Ela coloca sua energia a serviço de algo maior.

Essa perspectiva se alinha diretamente aos princípios do cooperativismo. Quando empreendemos com esse olhar, não agimos só para resolver um problema, mas para fortalecer os vínculos, a confiança, a colaboração. E ao fazer isso, contribuimos para que o coração (a educação cooperativista) pulse melhor, e para que os músculos (as redes de relações) se fortaleçam. O corpo social todo se beneficia.

Empreender, então, é pertencer, fortalecer e regenerar. É o terceiro elemento da nossa tríade: se cooperar nos ensina que podemos construir soluções juntos, e agir em rede nos ajuda a entender que somos parte de um ecossistema, é no empreender com intenção que transformamos essas ideias em movimento. Como no corpo, quando exercitamos os músculos certos, o coração pulsa com mais força e o organismo se torna mais saudável, resiliente e vivo.

“Vejo cooperativas hoje como um lugar de promoção de atitudes empreendedoras. E não só de ter o seu negócio.”

— EDUCADOR COOPERATIVO

Economia circular: movimentos cíclicos para abrir possibilidades

Redes locais cooperativas prosperam quando alinham liberdades individuais com estruturas coletivas. **Amartya Sen** destaca que ampliar as escolhas reais das pessoas (ou seja, sua liberdade de agir sobre o mundo) é o que permite que comunidades floresçam. **Paul Singer** mostra como essa liberdade pode se transformar em práticas econômicas concretas: cooperativas, finanças solidárias e feiras de produtores são formas de redistribuir renda e fortalecer a cidadania

Amartya Sen, economista indiano, recebeu um Prêmio Nobel por suas análises sobre pobreza, fome e justiça social. Ele combina economia, filosofia e ética para abordar questões sociais complexas.

Paul Singer, economista naturalizado brasileiro, conhecido internacionalmente como uma das maiores autoridades e principal formulador do conceito de economia solidária, na qual coloca comunidade e coletividade no centro da ação econômica.

Ladislau Dowbor complementa essa visão ao afirmar que quando produção, crédito e consumo permanecem no território, formam-se ciclos virtuosos, com mais investimento público, inovação apropriada e inclusão social.

Ladislau Dowbor é um renomado economista e consultor brasileiro nas agências da ONU. Reconhecido por defender um modelo de desenvolvimento mais humano, sustentável e focado no poder local.

“Como é que o cooperativismo rima com o empreendedorismo? A partir de que estágio não rima? Quando financiar coisas que fazem mal para as pessoas e para o meio ambiente. E quando não tem um retorno econômico. Ponto.”

— GESTOR COOPERATIVO

Já **Elinor Ostrom** demonstrou que bens comuns podem ser geridos de forma eficiente e duradoura quando as próprias comunidades estabelecem e monitoram as regras de uso.

Elinor Ostrom, cientista política estadunidense, recebeu um prêmio Nobel por suas análises sobre governança de recursos comuns influenciando pesquisadores e formuladores de políticas em todo o mundo.

Essas abordagens convergem para a mesma direção: a cooperação ancorada em redes territoriais e sustentada por instituições inclusivas é um caminho viável (e necessário!) para o desenvolvimento econômico com justiça social e resiliência ambiental.

Karl Polanyi, por sua vez, alerta para os riscos dos mercados desconectados de vínculos sociais: segundo ele, não é utopia desejar uma economia ancorada em redes locais e cooperação, mas sim uma tentativa de recuperar um equilíbrio fundamental entre economia e sociedade. Um equilíbrio cuja ruptura, ao longo da história, sempre produziu mais crise e desigualdade.

Karl Polanyi, antropólogo húngaro, ofereceu uma perspectiva seminal sobre a economia, em que estando desvinculada das necessidades sociais e ecológicas é, em última análise, insustentável. Seu pensamento é fundamental para as economias atuais.

Uma das formas mais conhecidas de empreender com propósito e impacto positivo é a **economia circular**. Esse modelo, muito conhecido em comunidades periféricas, é popularizado pela **Fundação Ellen MacArthur**, com a proposta de um jeito alternativo de pensar a produção, o consumo e o descarte. Ou seja, um jeito que cria movimentos cíclicos em vez de “abrir buracos”.

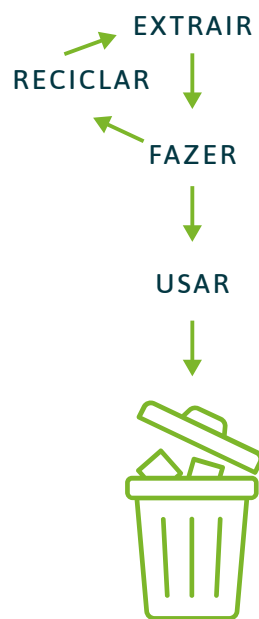
A Fundação Ellen MacArthur é uma força motriz na promoção da economia circular, buscando um futuro mais sustentável por meio da mudança de sistemas econômicos para sistemas regenerativos.

Na economia linear da indústria, o caminho é sempre o mesmo: extrair, produzir, consumir, descartar. Isso gera desperdício, acelera o uso de recursos naturais e cria uma lógica de obsolescência: tudo vira lixo em pouco tempo.

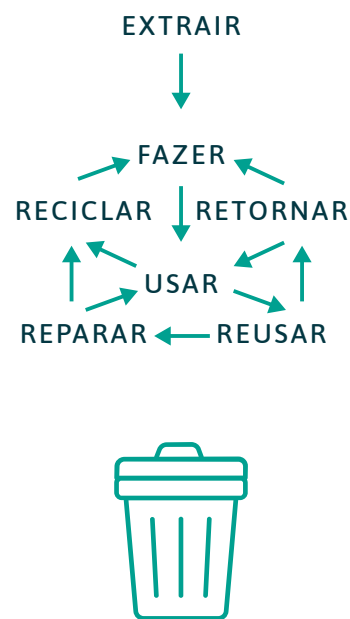
ECONOMIA LINEAR



ECONOMIA DA RECICLAGEM



ECONOMIA CIRCULAR



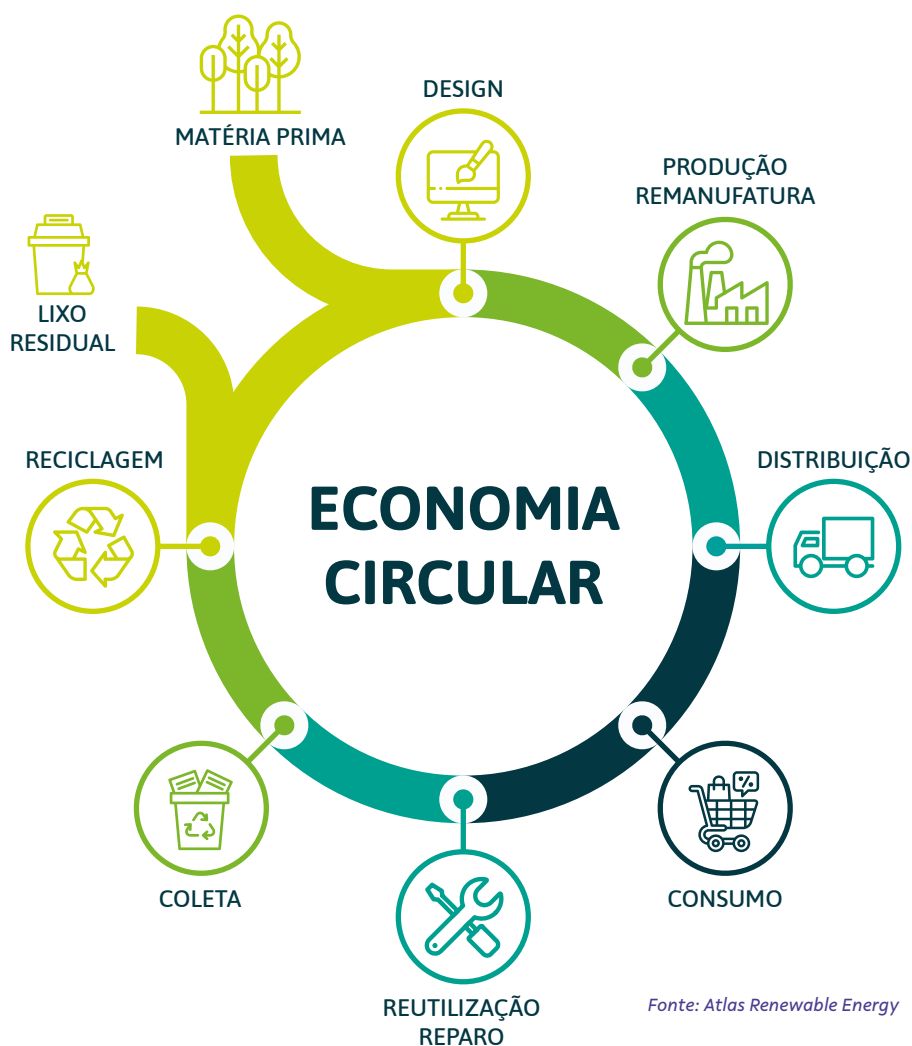
Fonte: IEE Technology Center for Climate

A economia circular rompe com essa lógica. Ela propõe um movimento cíclico, ou seja, o ato de encontrar formas de reutilizar, reaproveitar e reintegrar os materiais, a energia e os produtos dentro do sistema produtivo. Isso significa desenhar produtos que durem mais, usar resíduos como insumo para novos processos, reparar em vez de jogar fora e compartilhar em vez de acumular.

Quer um exemplo simples? Uma cooperativa que recolhe óleo de cozinha usado e transforma em sabão artesanal ou biodiesel. Outro? Uma rede de costureiras locais que recolhe retalhos da indústria têxtil para criar roupas, de forma colaborativa. E, ainda, em um exemplo familiar: quando a roupa de um irmão mais velho passa para o irmão mais novo.

O benefício da economia circular é duplo: reduz a pressão sobre os recursos do planeta e, ao mesmo tempo, gera novas oportunidades econômicas e sociais. É uma forma de empreender que transforma o que antes era “lixo” em valor ambiental, social e econômico.

E mais importante: ela inspira um novo olhar sobre os fluxos de produção e consumo. Um olhar que vê o todo, conecta setores e reconhece que tudo está interligado.



Fonte: Atlas Renewable Energy

Economia donut: viver dentro dos limites, cuidando das pessoas

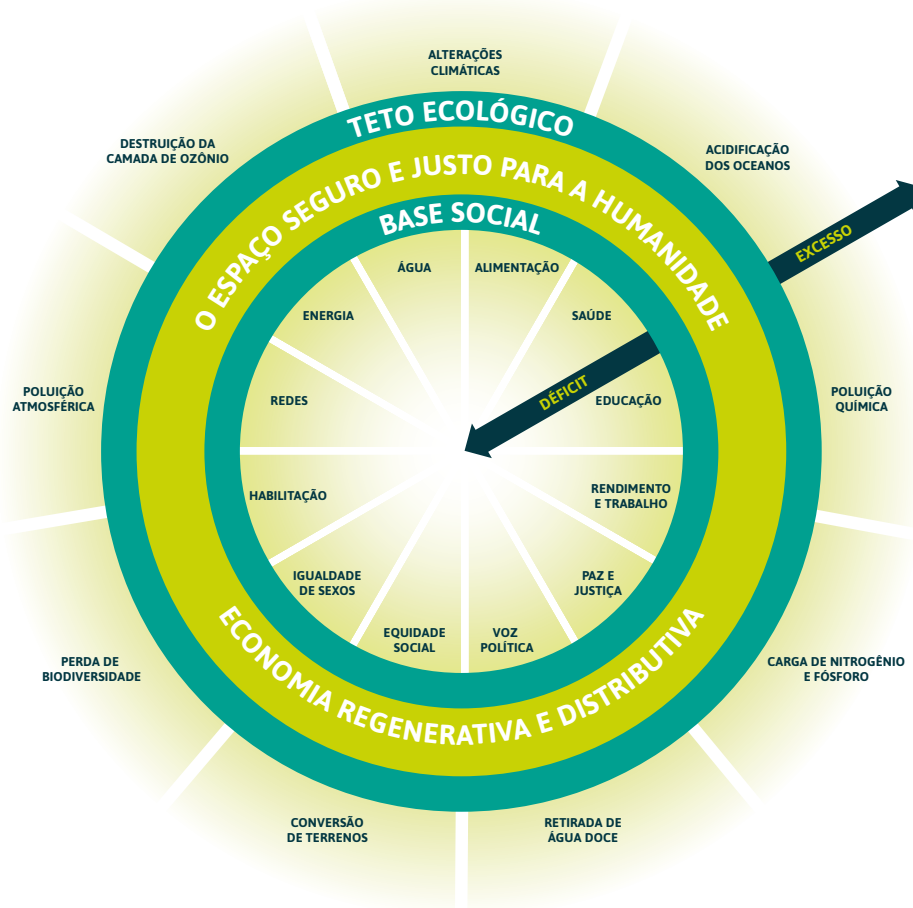
Outra inspiração poderosa para empreender com intenção é o modelo da **economia donut**, ou **economia da rosquinha**, criado pela economista britânica Kate Raworth. O nome vem do diagrama visual que ela propõe: uma analogia à rosquinha (donut), que delimita duas áreas importantes: a área interna da rosquinha e a área externa à rosquinha

A área interna representa **o que precisamos garantir para todas as pessoas**: acesso à educação, saúde, habitação, alimento, igualdade de gênero, participação política, entre outros. Já a área externa representa os **limites do planeta**: o quanto podemos extrair da natureza sem comprometer sua regeneração, como no caso das mudanças climáticas, da perda de biodiversidade e do uso de água.

Entre essas duas áreas fica a rosquinha (donut), que representa “o espaço seguro e justo para a humanidade”: onde conseguimos **atender às necessidades sociais sem ultrapassar os limites ecológicos**. Esse é o lugar onde a economia donut propõe que vivamos. Nem dentro de déficits sociais, nem além da capacidade do planeta.

Na prática, isso significa empreender com atenção às duas pontas: cuidar das pessoas e cuidar da Terra. Por exemplo: uma cooperativa habitacional que constrói moradias com materiais ecológicos e processo participativo; ou um grupo de agricultores que utiliza práticas agroecológicas e distribui alimentos a preços acessíveis em comunidades vulneráveis.

A grande força da economia donut é oferecer um **critério visual e ético** para orientar decisões. Em vez de medir o sucesso apenas por crescimento econômico ou lucro, ela pergunta: essa atividade melhora a vida das pessoas? Respeita os limites do planeta? Se sim, está dentro da rosquinha. Se não, é hora de redesenhar.



Fonte: Doughnut Economics

Duas inspirações para uma atitude empreendedora com ética social e ambiental

Tanto a economia circular quanto a economia donut são mais do que modelos econômicos: são referenciais éticos. Elas nos ajudam a decidir **como** queremos produzir, consumir e agir. E, sobretudo, **com que propósito**.

A economia circular nos ensina a olhar para os fluxos e identificar oportunidades onde antes havia descarte. A economia donut nos convida a olhar para os limites do planeta e da dignidade humana, e usá-los como guias para nossas escolhas.

Empreender com base nesses modelos é **atuar de forma regenerativa**: contribuindo para reparar o que foi danificado e criar condições para que a vida individual e coletiva possa florescer.

Nas nossas comunidades, isso significa fortalecer os músculos (as redes), manter o coração pulsando (a educação cooperativista) e agir com intenção (a atitude empreendedora). Quando empreendemos respeitando os limites do planeta e atendendo às necessidades das pessoas, colocamos o corpo social todo em movimento saudável.

Dois caminhos de economia regenerativa



Economia Circular

Reduz resíduos e recicla materiais, criando ciclos de produção, distribuição e consumo sustentáveis



Economia Donut

Garante bem-estar social nos limites ambientais, evitando déficits e danos ecológicos

Imagem: Criação própria

Empreender a partir de uma visão cooperativista é, acima de tudo, um gesto de compromisso com a vida em comunidade. É usar a atitude empreendedora (aquela capacidade de tirar uma ideia do papel, de liderar e transformar uma situação) não apenas como ferramenta de realização individual, mas como força de transformação coletiva.

Nesse sentido, o empreendedorismo com intenção e enraizado em valores cooperativistas é uma forma de inovação social. Ele começa com um olhar atento: uma pessoa identifica um problema real em seu território (o desperdício de alimentos, o desemprego de jovens, a escassez de espaços culturais, o descarte inadequado de resíduos, entre outros) e se pergunta: o que podemos fazer a respeito?

A partir daí, transforma esse problema em uma oportunidade. Essa pessoa convida outras pessoas, mobiliza recursos locais, aprende junto e compartilha riscos. Aos poucos, são construídas soluções que não só resolvem aquele desafio, mas fortalecem as redes, geram renda, criam pertencimento e regeneram o tecido social.

“O nosso papel, como cooperativa, é ajudar as pessoas para além do imediatismo no empreendedorismo, que o horizonte pode ser muito maior. Entender que existe além.”

— GESTOR COOPERATIVO

Empreendedorismo com intenção: competências de quem tem atitude empreendedora

A **União Europeia** criou em 2016 um **quadro de referência**

de competências empreendedoras chamado **EntreComp**.

Ele define três áreas: i) Ideias e Oportunidades; ii) Recursos; e iii) Em Ação. Ao longo dessas áreas, são distribuídas 15 competências que descrevem o que significa agir de forma empreendedora em qualquer contexto.

O EntreComp parte da ideia de que **empreender é uma competência para a vida**, não apenas para criar negócios. Ao explicitar conhecimentos, habilidades e atitudes distribuídos em níveis, ele ajuda educadores a planejar experiências de aprendizagem e empregadores a identificar lacunas de desenvolvimento.

No entanto, percebemos que havia uma oportunidade de expansão do quadro para o contexto de comunidades apoiadas em educação cooperativista e na atitude empreendedora.

Criamos um quadro ampliado que mantém as quinze competências originais e acrescentamos **cinco condições de atitude empreendedora de natureza transversal**.

Estas condições **ajudam a ativar, cultivar e sustentar as competências do EntreComp em contextos de cooperação e desenvolvimento territorial**.

Antes, vamos entender cada uma das três áreas e as 15 competências do empreendedorismo, de acordo com o quadro de referência EntreComp da União Europeia:

1. Ideias e Oportunidades

- **Identificar oportunidades:** identificar e reconhecer potenciais oportunidades de negócios.
- **Ter criatividade:** gerar novas ideias e soluções.

União Europeia é uma união político-econômica composta por 27 Estados-Membros europeus. Suas instituições, como a Comissão Europeia e o Centro Comum de Investigação, produzem políticas, pesquisas e quadros de referência que visam promover crescimento inclusivo, sustentabilidade e desenvolvimento de competências em todo o bloco.

- **Ter visão:** desenvolver uma visão clara e inspiradora para um empreendimento.
- **Avaliar ideias:** avaliar o valor potencial de diferentes ideias, com seus riscos e suas oportunidades
- **Ter pensamento ético e sustentável:** considerar as implicações éticas e sustentáveis das atividades empreendedoras.

2. Recursos

- **Ter autoconsciência e autoeficiência:** compreender os próprios pontos fortes e fracos e ter confiança nas próprias habilidades.
- **Ter motivação e perseverança:** demonstrar forte impulso para atingir objetivos e ter capacidade de superar obstáculos.
- **Mobilizar recursos financeiros:** compreender como adquirir e gerenciar recursos financeiros.
- **Mobilizar outros recursos:** compreender como adquirir e gerenciar recursos não financeiros, como conhecimento, habilidades e redes.
- **Ter educação financeira:** compreender conceitos e princípios financeiros básicos.

3. Em Ação

- **Tomar a iniciativa:** ser proativo e dar o primeiro passo para iniciar um empreendimento.
- **Planejar e gerir:** desenvolver e executar planos com eficácia.
- **Lidar com a incerteza e a ambiguidade:** adaptar-se a circunstâncias em mudança e desafios inesperados.
- **Trabalhar em equipe:** colaborar eficazmente com outras pessoas para alcançar objetivos comuns.

- **Aprender com a experiência:** refletir sobre experiências passadas para aprimorar ações futuras.

As 15 competências, com seus respectivos tópicos e resultados de aprendizagem, fornecem uma estrutura abrangente para desenvolver e avaliar habilidades e mentalidades empreendedoras.

Por sua vez, as **cinco condições transversais da atitude empreendedora** são essenciais para comunidades apoiadas na educação cooperativista com atitude empreendedora:

- **Protagonismo:** senso de agenciamento e **autoeficácia** que leva a pessoa a iniciar, sustentar e ampliar ações de mudança.
- **Pertencimento:** vínculo afetivo e identitário com a comunidade que confere propósito compartilhado e reforça cooperação.
- **Responsabilidade compartilhada:** corresponsabilidade coletiva que faz cada membro sentir que o problema e a solução lhe pertencem.
- **Liderança cooperativa:** prática de gerenciamento democrático e participativo, escuta ativa e facilitação de decisões em grupo.
- **Conexão territorial e regenerativa:** visão sistêmica do território e compromisso com o bem comum, garantindo que benefícios fiquem na comunidade com o foco na regeneração local.

Autoeficácia, de acordo com a psicologia, é a confiança que uma pessoa tem em suas habilidades para ter sucesso em tarefas, resolver problemas e atingir metas. Essa crença influencia não apenas as escolhas que fazemos, mas também a forma como nos comportamos diante de desafios e contratempos.

Este é o quadro ampliado de competências e condições transversais de atitude empreendedora:

Área	Competências	Condições transversais de atitude empreendedora	Como a condição se manifesta
Ideias e Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Identificar oportunidades Ter criatividade Ter visão Avaliar ideias Ter pensamento ético e sustentável 	Protagonismo	Confiança e autoeficácia para identificar desafios em comum, propor soluções e assumir a dianteira da mudança
		Pertencimento	Sentimento de fazer parte de um coletivo que partilha propósitos e valores, reforçando motivação e criatividade
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Ter autoconsciência e auto Eficácia Ter motivação e perseverança Mobilização de recursos financeiros Mobilizar de outros recursos Ter educação financeira 	Responsabilidade compartilhada	Percepção de corresponsabilidade sobre problemas e resultados que incentiva cuidado, persistência e uso consciente de recursos.
		Pertencimento	Nutre redes de apoio para captar e redistribuir recursos dentro do território
Em Ação	<ul style="list-style-type: none"> Tomar iniciativa Planejar e gerir Lidar com incerteza e ambiguidade Trabalhar em equipe Aprender com experiência 	Liderança cooperativa	Habilidade de coordenar, ouvir e gerenciar a ação democraticamente, mantendo o grupo engajado na execução
		Conexão territorial e regenerativa	Compromisso com impacto local regenerativo, integrando saberes comunitários, revitalizando ecossistemas e garantindo que benefícios circulem dentro da rede.

Tabela: Criação própria

É importante salientar que as cinco condições transversais da atitude empreendedora se apresentam em áreas separadas apenas para demonstrar onde elas devem fundamentalmente aparecer com mais intenção. No entanto, todas as cinco condições são igualmente importantes e são interdependentes.

Como aplicar o quadro ampliado de competências e atitude empreendedora

Para aplicar o quadro ampliado de atitude empreendedora na prática, o ponto de partida é um diagnóstico participativo que mapeia tanto as 15 competências do EntreComp quanto as cinco condições da atitude empreendedora que acrescentam protagonismo, pertencimento, responsabilidade compartilhada, liderança cooperativa e conexão territorial e regenerativa.

Educadores, facilitadores ou gestores de programas podem desenhar experiências de aprendizagem e projetos comunitários que combinem atividades técnicas com vivências coletivas, garantindo que o desenvolvimento de habilidades esteja sempre ligado à criação de valor social e regenerativo no território. Por fim, devem ser utilizados indicadores qualitativos e quantitativos para monitorar a evolução dos participantes, ajustando as ações de forma iterativa e colaborativa.

Mapeamento diagnóstico: use as quinze competências para medir conhecimentos e habilidades e as cinco condições para avaliar disposições afetivas e relacionais nos territórios.

Design de aprendizagem: planeje experiências que desenvolvam simultaneamente competências técnicas (por exemplo, gestão financeira) e condições atitudinais (por exemplo, projetos de bairro que estimulem pertencimento).

Avaliação formativa: combine rubricas do EntreComp com indicadores qualitativos, como relatos de aumento de corresponsabilidade coletiva ou evidências de liderança distribuída.

Iteração territorial: revise periodicamente com a comunidade se cada condição está de fato reforçando as competências e ajustando práticas de acordo com necessidades locais.

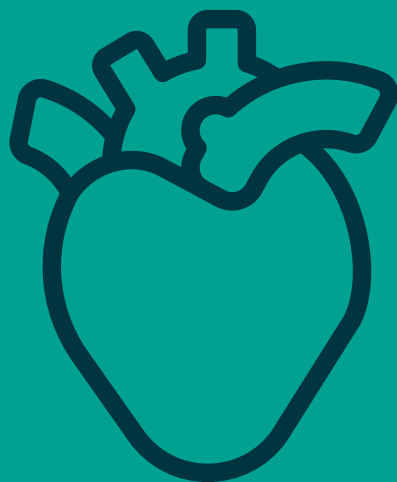
Cada ato de empreender pode ser um gesto de regeneração. Para quem empreende, para quem se beneficia diretamente da ação, para o território onde ela acontece e para o planeta como um todo.

E talvez essa seja uma das mensagens mais importantes deste guia: **ninguém transforma o mundo sozinho, mas toda transformação começa com uma atitude.**

Uma atitude que escolhe cooperar em vez de disputar. Que escolhe agir com intenção, e não apenas reagir. Que reconhece que, ao fazer parte de uma rede viva, cada pessoa também tem o poder de fortalecê-la.

Empreender, nesse sentido, é uma forma de cuidar.

De cuidar do que somos, do que construímos, e do que ainda podemos ser juntos.



DA TEORIA À PRÁTICA

COMO PULSAR,

CONECTAR E

AGIR JUNTOS

COMO PULSAR, CONECTAR E AGIR JUNTOS

Até aqui, falamos sobre o que nos sustenta como comunidade viva: o pulso da educação cooperativista, a força da malha social e a potência transformadora do empreendedorismo com intenção. Agora é hora de ir para o próximo passo e partir da reflexão para a ação.

Mas não estamos falando de uma ação qualquer. Estamos falando de uma ação que nasce da escuta, da colaboração e da intenção de gerar impacto positivo. Uma ação que pulsa com o coração do coletivo, se move com os músculos das redes e atua com intenção sobre o corpo social que habitamos.

Conectar os três pilares da educação cooperativista e atitude empreendedora da cooperação, rede e ação com intenção não é uma receita pronta, é um processo. E como todo processo vivo, ele exige prática, tempo, cuidado e disposição para aprender com o caminho.

Cada comunidade terá seus próprios jeitos de pulsar, suas próprias dores e suas próprias formas de se regenerar.

Este capítulo é um convite para começar por onde for possível.

Aqui, vamos apresentar caminhos, ferramentas e inspirações para que a conexão entre teoria e prática seja real, útil e transformadora. Porque agir juntos, com intenção, com valores e com afeto é o que nos permite passar do “queremos mudar” para o “estamos fazendo diferente”.

“Eu, por exemplo, só conheci melhor o cooperativismo quando comecei a vivenciar na prática.”

— VOLUNTÁRIO DE COOPERATIVA

Ferramentas e metodologias colaborativas: adaptar, experimentar e transformar

Quando falamos de ação prática, não estamos propondo fórmulas fechadas e sim caminhos flexíveis e adaptativos. Cada comunidade pulsa de um jeito, e o que funciona em um território pode não se aplicar em outro.

Por isso, o que apresentamos são **ferramentas e metodologias colaborativas** que servem como **inspiração, base estruturante ou ponto de partida.**

Elas têm em comum o foco na participação, na escuta e na construção coletiva. São formas de ativar redes locais, fortalecer a educação cooperativista e a atitude empreendedora, sempre com o olhar voltado para o cuidado com o ecossistema social.

Mais do que aplicar modelos prontos, o convite é para experimentar, adaptar e compartilhar ideias.

Porque é no uso criativo e sensível dessas práticas que a transformação se torna possível.

Cada sistema cooperativo pode começar olhando para os programas que já existem internamente, reconhecendo onde o fortalecimento das redes já acontece e onde ele ainda pode crescer. Ou então, desenvolver soluções novas, criadas a partir da realidade de cada território.

1. Círculos de aprendizagem

Os círculos de aprendizagem são espaços de troca de saberes. Diferente de aulas expositivas ou palestras, eles valorizam a experiência de cada participante como fonte de conhecimento. Nesses encontros, todos aprendem e ensinam ao mesmo tempo, gerando escuta, pertencimento e construção coletiva de sentido.

Como funcionam?

- Formam-se pequenos grupos de pessoas interessadas em um mesmo tema.
- Define-se um ritmo de encontros (semanais, quinzenais ou mensais).
- Cada pessoa compartilha o que sabe, viveu ou pesquisou sobre aquele tema.
- A facilitação é feita por alguém do próprio grupo, garantindo horizontalidade.
- Os aprendizados são registrados e podem gerar ações concretas no território.

Por que são benéficos?

Círculos de aprendizagem criam espaços de fala e escuta onde antes havia silêncio. Eles ativam saberes locais, geram conexões afetivas e fortalecem redes de confiança, elementos essenciais para qualquer comunidade viva.

São exemplos inspiradores:

- Rodas de agroecologia entre agricultores locais.
- Círculos de leitura sobre economia solidária em escolas comunitárias.
- Grupos de troca de saberes sobre finanças, produção ou comercialização.

Esses círculos podem ser iniciados com poucos recursos, basta disposição para escutar, desejo de aprender junto e confiança no saber coletivo.

2. Design de ecossistemas locais

O design de ecossistemas locais é uma abordagem que convida comunidades a enxergarem seu território como um organismo vivo, com recursos, desafios, conexões e potenciais únicos. A proposta é desenhar soluções **com o território, e não para ele**.

Como funciona?

- Começa com um mapeamento: quem está no território? Quais iniciativas já existem? Quais os saberes, espaços e relações disponíveis?
- Em seguida, são identificadas as conexões entre os principais nomes locais e as lacunas que podem ser preenchidas com cooperação.
- A partir disso, desenham-se ações integradas, com foco na sustentabilidade, na equidade e na regeneração local.
- O processo é cíclico: escutar, mapear, conectar, testar e ajustar, sempre de forma participativa.

Por que é benéfico?

Esse tipo de prática permite visualizar o todo, encontrar sinergias e evitar duplicações de esforço. Mais do que implementar projetos, o design de ecossistemas fortalece as relações entre pessoas, instituições e territórios. Ou seja, ajuda a tecer uma rede mais viva e resiliente.

São exemplos inspiradores:

- Conexão entre escolas, mercados locais e hortas comunitárias para garantir alimentação saudável e educação ambiental.
- Parceria entre centros culturais, artistas locais e coletivos de juventude para revitalizar espaços públicos com arte e diálogo.
- Rede de apoio entre pequenos negócios para compartilhar logística, comunicação ou formação.

Cada território tem seu ecossistema único. O segredo está em reconhecer e conectar os pontos que já existem, além de fortalecer as relações que os sustentam.

3. Laboratórios vivos e práticas regenerativas no território

Os laboratórios vivos são espaços de experimentação prática em contextos reais. Eles propõem testar ideias, projetos ou soluções em campo, junto da comunidade.

Esses laboratórios criam condições para aprender fazendo, corrigir rotas, envolver diferentes vozes e gerar impacto direto. Quando alinhados aos princípios da regeneração, eles se tornam ferramentas potentes de transformação territorial.

Como funcionam?

- Parte-se de um desafio real vivido pela comunidade.
- Forma-se um grupo diverso com participantes locais e apoiadores externos.
- O grupo co-cria soluções experimentais, com protótipos de baixo custo e aprendizado contínuo.
- Registra-se o processo e compartilham-se os aprendizados, para ampliar o impacto.

Por que são benéficos?

Eles criam um espaço seguro para experimentar, no qual o erro é parte do processo e a cooperação é a base. São especialmente potentes em territórios que já possuem iniciativas ativas, mas que desejam inovar com mais participação e escuta.

Exemplos inspiradores:

- Teste coletivo de um sistema de compostagem em parceria entre escolas, feiras e associações de bairro.
- Implantação de hortas urbanas em terrenos ociosos.
- Teste de uso comunitário de tecnologias de energia limpa (como painéis solares compartilhados).

Laboratórios vivos são sementes de mudança: pequenos no início, mas com grande potencial de crescimento quando cultivados com cuidado e participação real.



DA TEORIA À PRÁTICA

DESAFIOS,

TENSÕES E

CORAGEM PARA

FAZER DIFERENTE

DESAFIOS, TENSÕES E CORAGEM PARA FAZER DIFERENTE

Ao longo dos capítulos anteriores, falamos sobre o pulso da **cooperação** da educação cooperativista como força vital, da malha das **redes** de confiança que sustenta a vida em comunidade, e da **ação intencional** com a atitude empreendedora como forma de colocar o corpo social em movimento regenerativo. Também apresentamos caminhos possíveis para quem deseja agir coletivamente, com ferramentas práticas, acessíveis e adaptáveis.

Mas sabemos que nem sempre a caminhada é simples. Mesmo com boas intenções, boas ideias e boas ferramentas, surgem obstáculos. A vida comunitária, assim como o corpo humano, enfrenta desequilíbrios, tensões e períodos de baixa energia. E tudo bem. Isso faz parte do processo.

Neste capítulo, fazemos uma breve pausa para reconhecer esses desafios. Porque saber que eles existem **não é um sinal de fraqueza, e sim de maturidade**. Encarar as dificuldades com honestidade nos ajuda a criar estratégias mais inteligentes, a manter o senso de realidade e, principalmente, cultivar a coragem de seguir adiante.

Mapeamos quatro tipos de desafios que são especialmente comuns em iniciativas cooperativistas com atitude empreendedora:

- o **desgaste das redes de confiança**, que pode fragilizar a malha social;
- a **ausência de apoio institucional**, que torna mais difícil sustentar projetos ao longo do tempo;
- as **resistências culturais**, que nos lembram que mudar padrões exige tempo e escuta;

- e o **desafio de manter o pulso cooperativista** vivo, nutrindo o pertencimento dia após dia.

Esses obstáculos aparecem em diferentes formas e intensidades. Em muitos casos, os obstáculos convivem entre si, acontecendo de maneira simultânea, o que complica o ambiente. Mas há algo que os une: todos eles podem ser enfrentados com criatividade, escuta, colaboração e persistência.

Este capítulo não traz respostas prontas. O que trazemos são provocações, caminhos possíveis e sugestões de como lidar com cada um desses desafios. Porque seguir adiante, mesmo diante das dificuldades, é um ato de coragem e uma forma de cuidado com o coletivo.

Juntos, podemos aprender a transformar tensões em aprendizado e obstáculos em pontos de partida para algo novo.

Afinal, fazer diferente exige resiliência, mas não precisa ser feito de maneira solitária.

“As cooperativas só existem porque tem pessoas. A partir do momento que as pessoas não entenderem mais o que é cooperativismo, não entenderem mais a necessidade das cooperativas, as cooperativas deixam de existir.”

— EDUCADOR COOPERATIVO

Desafio 1: Desgastes nas redes de confiança das comunidades

Em qualquer comunidade viva, as redes de confiança são o tecido que sustenta as relações, os projetos e a ação coletiva. São essas conexões (muitas vezes invisíveis!) que nos dão apoio, nutrem o senso de pertencimento e nos lembram que não estamos sozinhos.

Mas, com o tempo, essas redes podem se fragilizar. Conflitos não resolvidos, acúmulo de tarefas nas mãos de poucas pessoas, falta de escuta ou mesmo a correria da vida podem levar ao desgaste nas relações comunitárias. Quando isso acontece, mesmo projetos com grande potencial acabam perdendo força.

Causa: falta cuidado, reciprocidade e tempo de qualidade

A principal causa desse desgaste é a ausência de cuidado intencional com os vínculos. Focamos tanto em entregas, metas e resultados que esquecemos de olhar para o estado das relações que sustentam o fazer coletivo.

A falta de reciprocidade também pesa. Ela pode acontecer quando algumas pessoas se sobrecarregam e outras se afastam, o que pode fazer com que o equilíbrio se rompa. E, sem reconhecimento, os laços se afrouxam. A confiança, que leva tempo para ser construída, pode ser abalada rapidamente por mal-entendidos, falta de escuta ou promessas não cumpridas.

Outro fator importante é a falta de pausas para cuidar da própria rede. Relações, como músculos, precisam ser exercitadas e descansar. Uma rede que só corre, mas não respira de forma conjunta, se rompe.

Efeitos: isolamento, desmobilização e sentimento de cansaço coletivo

Quando as redes se desgastam, os sinais aparecem de forma sutil. As pessoas começam a se isolar, faltam aos encontros, deixam de participar das decisões. A energia compartilhada que antes movimentava o grupo se transforma em desânimo.

A desmobilização é outro efeito direto: projetos perdem ritmo, ideias boas ficam no papel, iniciativas param de crescer. Às vezes, ninguém sabe exatamente o porquê. Só sentem que “não está mais funcionando”.

Esse desgaste também pode gerar sentimentos de injustiça ou ressentimento: quando não há espaço para falar, as dores se acumulam. E o que era uma rede de apoio passa a ser percebido como um peso.

O que podemos fazer: restaurar os vínculos e cuidar da rede

A boa notícia é que as redes podem ser regeneradas. Não de um dia para o outro, mas com intenção, presença e prática constante. A seguir, apresentamos algumas sugestões de caminhos possíveis.

- **Retome as práticas de escuta ativa.** Organize rodas de conversa sem pauta rígida, em que o foco seja simplesmente escutar como as pessoas estão. Às vezes, só abrir esse espaço já muda o clima da rede.
- **Crie círculos de fortalecimento.** Promova encontros específicos para revisar os vínculos, acolher as tensões e celebrar as conquistas. Eles podem acontecer periodicamente e ter o objetivo de realinhar expectativas, valores e acordos.
- **Institua pequenos rituais de reconexão.** Começar as reuniões com uma pergunta pessoal, terminar com uma palavra de gratidão, enviar um áudio de reconhecimento no grupo, todos são gestos simples, mas que lembram que ali há pessoas, não só tarefas.

- **Revise os acordos de participação e redistribua tarefas.** Às vezes, o desgaste vem da sobrecarga. Fazer uma revisão honesta do que está funcionando e do que não está pode dar novo fôlego ao grupo.
- **Busque apoio externo quando necessário.** Facilitação de processos coletivos, mediação de conflitos ou mesmo uma escuta mais neutra podem ajudar a recomeçar com leveza.

Mais importante: não espere o rompimento total para cuidar da rede. Prevenir o desgaste é tão essencial quanto saber regenerar. Assim como no corpo humano, músculos bem nutridos se recuperam mais rápido e seguem sustentando o movimento.

Encare o desgaste não como fracasso, mas como um convite ao reparo e ao reencontro. Esse é um dos maiores gestos de maturidade cooperativa que podemos ter.

“Nós ainda temos dificuldade de mostrar para as pessoas que, quanto mais temos associados à cooperativa, mais vai melhorar o resultado e, com isso, ter a oportunidade de fazer mais na questão social também.”

— EDUCADOR COOPERATIVO

Desafio 2: Falta de apoio institucional

Projetos comunitários com potencial de transformação precisam de apoio institucional para crescer, se consolidar e gerar impacto duradouro. Esse apoio pode vir de diferentes lugares: escolas, prefeituras, universidades, organizações da sociedade civil, cooperativas, sindicatos, empresas, entre outros.

No entanto, muitas iniciativas seguem invisíveis ou isoladas justamente por não conseguirem estabelecer pontes com essas instituições. Isso gera um grande paradoxo: ideias potentes que nascem do território e atendem necessidades reais acabam tendo pouco alcance, não por falta de valor, mas por falta de estrutura para florescer.

Causa: desconhecimento, burocracia e falta de visão sistêmica

Há várias razões para essa desconexão entre as instituições e as iniciativas da base social. A primeira delas é o desconhecimento. Muitas instituições simplesmente não sabem o que está sendo feito nas comunidades, nem compreendem o potencial transformador dessas ações.

Outro ponto crítico é a burocracia. Os processos institucionais costumam ser lentos, complexos e distantes da realidade das iniciativas locais. A exigência de documentos, prazos rígidos ou formatos padronizados desestimula a aproximação e gera frustração.

Por fim, há a falta de visão sistêmica: muitas instituições ainda operam de forma fragmentada, sem considerar que o fortalecimento das redes de base é parte essencial de qualquer política pública ou projeto de desenvolvimento local. Sem essa visão, elas acabam priorizando ações pontuais, verticais e desconectadas da malha viva dos territórios.

Efeito: projetos isolados e com pouca escala

A consequência mais visível dessa falta de apoio é a dificuldade de ampliar ou sustentar iniciativas no tempo. Muitas ações acabam se limitando ao esforço de poucas pessoas, com poucos recursos, operando sempre no limite da energia.

O sentimento de isolamento também cresce: lideranças locais sentem que estão “remando sozinhas”, sem reconhecimento ou articulação. Isso pode gerar desânimo, desistência e a falsa ideia de que “o problema é da comunidade”, quando na verdade falta um ecossistema de suporte para que as soluções ganhem corpo.

Sem apoio institucional, perde a comunidade e perde a sociedade: desperdiçamos talentos, saberes e propostas que poderiam estar contribuindo com agendas públicas, metas de desenvolvimento e soluções coletivas para desafios complexos.

O que podemos fazer: mobilizar, fazer advocacy e criar parcerias

Apesar do cenário desafiador, há caminhos possíveis e acessíveis para ampliar o diálogo com as instituições e criar pontes de apoio mais consistentes.

- **Fortaleça a mobilização comunitária.** Instituições tendem a escutar mais quando veem organização, clareza e união. Criar documentos simples, apresentar resultados, reunir vozes do território, tudo isso ajuda a legitimar os projetos e demonstrar sua relevância.
- **Pratique o advocacy local.** Advocacy é o nome dado às ações de política institucional. Isso pode acontecer por meio de reuniões com gestores, participação em conselhos municipais, articulação com lideranças locais e até campanhas de comunicação que deem visibilidade ao trabalho feito.

- **Busque parcerias estratégicas.** Universidades, ONGs, coletivos, cooperativas financeiras, empresas locais, todos podem ser aliados para oferecer recursos, visibilidade, formação ou suporte técnico. Faça um mapa de quem já atua no território e encontre pontos de conexão entre interesses.
- **Traduza o valor do projeto.** Às vezes, o que falta é uma boa narrativa. Saber apresentar a iniciativa com clareza, alinhando-a a temas estratégicos (como os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, os ODS, ou o cuidado com a juventude, meio ambiente ou inclusão produtiva) pode ajudar a ganhar o interesse de parceiros institucionais.

A construção de vínculos com instituições leva tempo, exige paciência e negociação. Mas cada passo nessa direção amplia as condições para que as ideias comunitárias deixem de ser sementes isoladas e passem a compor um campo fértil, capaz de regenerar não só o território, mas também o modo como as políticas públicas e privadas se constroem.

“Não tem como uma pessoa agir no modelo individualista se uma sociedade inteira pensa no coletivo.”

— EDUCADOR COOPERATIVO

Desafio 3: Resistências culturais

Alguns dos maiores obstáculos à cooperação não estão fora, mas dentro de nós, nos modos de pensar, agir e sentir que herdamos e repetimos, muitas vezes sem perceber. Por isso, entre os desafios mais delicados enfrentados por iniciativas cooperativistas com atitudes empreendedoras está a resistência cultural: uma barreira invisível, mas profunda, que se expressa em comportamentos, valores e crenças.

Construir uma cultura cooperativa exige transformar mentalidades, e isso leva tempo. Afinal, vivemos em uma sociedade marcada pela valorização do individualismo, da disputa e da lógica da escassez.

Causa: cultura do individualismo, da escassez e da disputa

Por muito tempo, aprendemos que “cada um por si” era sinal de força. Fomos educados para disputar, não para colaborar. A ideia de que tudo bem “se eu ganho, o outro perde” está profundamente enraizada em nossos sistemas de ensino, trabalho e até relações pessoais.

Além disso, vivemos em contextos marcados pela escassez real, seja de recursos, de tempo ou de oportunidades, o que gera a sensação de que é preciso lutar sozinho para garantir o mínimo. Quando o coletivo é visto como ameaça ou ineficiência, o isolamento parece mais seguro.

Esses padrões culturais tornam mais difícil acreditar no valor da cooperação. Geram desconfiança. “Será que essa pessoa vai mesmo colaborar ou só vai aproveitar meu esforço?”; “Será que vale a pena abrir isso em grupo?”; “Será que eu não perco se o outro ganha?”

Essas perguntas não são sinais de egoísmo, mas de uma cultura que ainda precisa ser transformada.

Efeito: baixa adesão e desconfiança

O principal efeito dessas resistências é a baixa adesão a iniciativas coletivas. Mesmo ideias boas enfrentam dificuldade de engajamento. As pessoas se aproximam com cautela, mantêm distância emocional ou desconfiam das intenções de quem lidera.

Isso impacta diretamente a capacidade de criar redes vivas e sustentáveis. A desconfiança se espalha rápido e, quando não enfrentada, pode minar até as experiências mais bem estruturadas.

Além disso, a cooperação passa a ser vista como exceção, não como possibilidade cotidiana. Isso limita o imaginário coletivo e cria um ciclo vicioso: como poucas pessoas aderem, parece que não funciona. E como parece que não funciona, menos pessoas aderem. E assim esse ciclo vai definhando as iniciativas.

O que podemos fazer: educar, inspirar e dar visibilidade ao que já dá certo

Felizmente, culturas também mudam. E se aprendemos a disputar, podemos aprender e ensinar a cooperar. Isso exige investimento em processos contínuos de formação, comunicação e valorização de boas práticas.

Aqui vão algumas sugestões para enfrentar esse desafio cultural:

- **Educação continuada.** A formação cooperativista precisa ser constante, criativa e acessível. É importante promover rodas de conversa, oficinas, cursos e vivências que resgatem o valor da colaboração, apresentem outros modos de viver em comunidade e mostrem que cooperar não é só possível, como é urgente.

- **Comunicação inspiradora.** A linguagem importa. Em vez de termos técnicos ou discursos moralistas, é preciso usar palavras que toquem, emocionem e conectem, bem como contar histórias reais, mostrar transformações e convidar ao sonho coletivo. A comunicação pode e deve ser um fio condutor da mudança cultural.
- **Dar visibilidade a bons exemplos.** Toda comunidade tem experiências de cooperação bem-sucedida, mesmo que pequenas. Trazer essas experiências à luz, valorizar quem está fazendo diferente e celebrar as conquistas coletivas cria referência e alimenta o imaginário. Quando vemos que é possível, acreditamos mais.

Transformar culturas exige paciência e persistência. Cada conversa, cada encontro e cada gesto de confiança plantado é uma semente. Aos poucos, elas criam outro solo, mais fértil, mais generoso e mais vivo.

Como dizem em muitas tradições comunitárias: **“a cultura se transforma quando mudamos as histórias que escolhemos contar e repetir”**. Por isso, seguir contando e vivendo histórias de cooperação é um ato político e poético de resistência e reconstrução.

“Quando eu percebi que nós não estávamos na cooperativa financeira apenas para vender produtos, isso mudou tudo. Nós estamos aqui para, de fato, trazer a justiça financeira.”

— GESTOR COOPERATIVO

Desafio 4: Sustentar o pulso cooperativista e o pertencimento ao longo do tempo

Criar laços, iniciar projetos e gerar mobilização em torno de uma causa é um passo essencial, mas manter o pertencimento vivo, ao longo dos dias, meses e anos, é um desafio à parte. Sustentar o “pulso” de uma comunidade cooperativa requer mais do que energia inicial: exige constância, intenção e cuidado continuado.

Muitas iniciativas começam cheias de entusiasmo, mas com o tempo perdem ritmo. As pessoas se afastam, o envolvimento esfria, os encontros deixam de acontecer. E a pergunta aparece: como seguir adiante quando o brilho inicial já passou?

Causa: o que está em jogo é o desafio da continuidade

Esse desafio não surge por falta de interesse, e sim pela própria natureza dos processos coletivos. A vida das pessoas muda, o contexto do território se transforma, as prioridades se reordenam. E, com isso, o senso de pertencimento pode enfraquecer. Não por falta de valor, mas por falta de renovação.

O risco aqui é o da desconexão progressiva: a cooperativa ou iniciativa passa a ser percebida como algo externo, distante, sem vínculo afetivo com quem está no território. Quando isso acontece, mesmo os projetos mais bem-intencionados deixam de pulsar.

Efeito: perda de vínculo e engajamento

O efeito mais visível é o afastamento das pessoas. A comunidade deixa de se reconhecer naquele espaço, naquela proposta ou naquela organização. O sentimento de “isso também é meu” vai dando lugar ao distanciamento silencioso.

Além disso, o vínculo afetivo com a causa enfraquece. O cooperativismo deixa de ser vivido como uma prática cotidiana e passa a ser visto como algo técnico, institucional ou burocrático. O pertencimento, que deveria ser o combustível de longo prazo, se esvazia.

A iniciativa continua existindo, com reuniões, tarefas e entregas, mas perde a conexão com a motivação original. Funciona, mas não pulsa.

O que podemos fazer: educação como prática de esperança e resiliência

Para manter o pulso vivo, é preciso alimentar o sentido continuamente. E é aí que entra a educação, não como transmissão de conteúdos, mas como prática constante de reencontro, escuta e esperança.

Aqui vão algumas propostas inspiradoras para fortalecer o pertencimento ao longo do tempo:

- **Educação continuada como espaço de regeneração.** Criar ciclos formativos periódicos que não sejam só informativos, mas também afetivos: espaços para lembrar por que estamos juntos, o que nos move, o que queremos transformar. A formação é uma forma de se reconectar.
- **Celebrar conquistas e trajetórias.** Criar rituais de celebração dos marcos da caminhada: o aniversário da cooperativa, a superação de um desafio, a entrada de novas pessoas. O pertencimento se renova quando olhamos para o caminho e reconhecemos o que já foi feito.

- **Cuidar do simbólico e do cotidiano.** Pequenos gestos, símbolos, linguagens e práticas que conectam as pessoas àquilo que é comum. Um café comunitário, uma saudação, um símbolo visual, uma canção. O pertencimento mora nos detalhes.
- **Praticar a escuta e o convite constante.** Não presumir que as pessoas continuarão engajadas automaticamente. Criar espaços regulares para escutar o que mudou, o que está difícil, o que pode ser ajustado. E renovar sempre o convite: “venha com a gente”.

Mais do que manter a frequência dos encontros ou o número de participantes, sustentar o pulso cooperativista é garantir que o coração do coletivo continue batendo com sentido.

E, como bem lembram educadores como Paulo Freire e Edgar Morin, a educação pode e deve ser **uma prática de esperança**.

Porque quando as pessoas se sentem parte de algo maior, confiam em sua capacidade de agir e enxergam o valor do que constroem juntas, o pulso volta a bater com força.



DA TEORIA À PRÁTICA

VOCÊ FAZ

PARTE:

**SEU PAPEL E OS
PRIMEIROS PASSOS
PARA COMEÇAR**

VOCÊ FAZ PARTE: SEU PAPEL E OS PRIMEIROS PASSOS PARA COMEÇAR

Ao longo deste guia, você conheceu caminhos, conceitos, histórias e ferramentas para compreender a potência da **cooperação** na educação cooperativista, das **redes** vivas e da **ação intencional** da atitude empreendedora. Agora, é hora de lembrar o mais importante: **nada disso ganha vida sem você.**

Sim, você faz parte dessa malha. E, mais do que isso: **você é essencial para que ela exista, se fortaleça e se transforme.**

Não é preciso fundar uma grande iniciativa, ocupar um cargo de liderança ou ter respostas prontas. O que transforma comunidades são as **ações pequenas, consistentes e intencionais**, daquelas que começam com um gesto, uma conversa, uma escolha.

Viver como parte consciente de uma rede é assumir que suas decisões, por menores que pareçam, têm impacto; são exemplos: onde você compra, como você compartilha, com quem você coopera e o que você fortalece ao redor. Isto significa perceber que **pertencer não é apenas um sentimento, mas uma prática.**

E, como toda prática, ela se alimenta do cotidiano. É no jeito de se relacionar, de escutar, de dividir tarefas e de criar espaços para o outro que vamos recriando o ecossistema ao nosso redor. Porque regenerar não é apenas consertar o que está quebrado, é cuidar para que a vida floresça, com mais sentido, mais vínculo e mais cooperação.

Comprometer-se com o coletivo, portanto, é uma escolha diária. Às vezes silenciosa, às vezes visível. Mas sempre valiosa.

E quanto mais pessoas fizerem esse movimento, mais vivo e pulsante será o corpo social que habitamos.

Este capítulo é um convite para começar.

Aqui, reunimos sugestões práticas, individuais e coletivas, para quem quer dar os primeiros passos. Não há uma única forma de agir, mas existe um ponto comum: **agir importa**. E quando agimos em rede, com cooperação e intenção, o território inteiro sente o impacto.

Você faz parte. E é por isso que este guia termina em movimento: com os músculos prontos para a ação, o coração no coletivo e a esperança no futuro que podemos construir juntos.

“Se as pessoas realmente vivesse e fizesse parte do cooperativismo como de fato ele é, a gente teria realmente, uma comunidade muito melhor onde a cooperativa está.”

— EDUCADOR COOPERATIVO

Ações Individuais: pequenas atitudes que geram grandes transformações

Você não precisa mudar o mundo de uma vez. A transformação começa onde você está, com o que você tem. Cada pequena escolha feita no cotidiano é uma semente de regeneração plantada no solo do coletivo.

No dia a dia, exercitar o olhar cooperativo significa adotar hábitos que considerem o bem-estar do outro, do território e das futuras gerações. Pode ser ao escolher comprar de produtores locais, dividir recursos com vizinhos por meio de um grupo de desapegos ou ouvir com atenção e respeito alguém da sua comunidade.

Apostar na própria educação também é um ato poderoso. Buscar informações sobre cooperativismo, economia regenerativa, consumo consciente ou agricultura familiar é fortalecer o próprio repertório para agir com mais consciência e impacto. Você talvez nem tenha percebido, mas consumir esse guia é uma das pequenas atitudes individuais que você já tomou para gerar transformação no seu mundo.

Outro gesto importante é participar. Envolver-se com o que acontece no bairro, frequentar assembleias, se engajar em uma horta comunitária ou até mesmo conversar com comerciantes sobre formas mais justas de negócio já são passos significativos para construir relações mais próximas e solidárias.

Essas atitudes, mesmo que pareçam pequenas, são como o pulso que mantém vivo o corpo social: quando repetidas com constância e intenção, geram ritmo, energia e conexão.

Uma pequena lista de ações individuais que você pode começar a fazer hoje:

- Comprar de pequenos produtores e comércios locais.
- Compartilhar saberes, ferramentas ou recursos com vizinhos.
- Buscar formação em cooperativismo, consumo consciente e educação solidária.
- Praticar a escuta ativa e o cuidado nas relações cotidianas.
- Participar de iniciativas comunitárias do bairro.
- Escolher serviços e produtos que respeitam princípios de justiça e regeneração.
- Reforçar, nas redes e conversas, a importância do agir coletivo.

Ações Coletivas: juntos transformamos mais e por mais tempo

Se as ações individuais são as sementes, as ações coletivas são como o adubo que faz a floresta crescer. Elas criam movimento, impacto e sustentação para mudanças de longo prazo.

Cooperar em grupo amplia nossas possibilidades. Quando formamos redes de apoio, organizamos grupos de compra solidária, fortalecemos uma cooperativa ou criamos círculos de colaboração, estamos reforçando a malha que sustenta o ecossistema local.

Participar de uma cooperativa, seja financeira, de trabalho, de beneficiamento, de consumo ou de serviços, é uma forma de apoiar modelos econômicos mais justos, em que os resultados são compartilhados e o foco é o bem comum.

Outra forma potente de atuação coletiva é mobilizar a comunidade. Organizar encontros, mutirões, feiras, rodas de conversa ou momentos de escuta coletiva são práticas que conectam as pessoas e ajudam a construir soluções com base na realidade local.

Também é possível apoiar ou criar movimentos de regeneração social e ambiental, colaborando com hortas urbanas, projetos de compostagem, ações de educação ambiental, iniciativas de cultura comunitária ou programas de acolhimento de populações vulneráveis.

Cada rede fortalecida, cada grupo articulado, cada ideia co-criada é um músculo que se ativa para fazer o corpo social pulsar com mais saúde, justiça e potência.

Uma pequena lista de ações coletivas que você pode começar a fazer hoje:

- Participar de cooperativas e fortalecer modelos econômicos solidários.
- Criar ou integrar círculos de colaboração e redes locais de apoio.
- Promover rodas de conversa, assembleias e espaços de escuta na comunidade.
- Mobilizar mutirões de ação em temas como alimentação, moradia, cultura ou sustentabilidade.
- Apoiar projetos de regeneração social e ambiental.
- Estabelecer parcerias entre escolas, comércios, ONGs e coletivos locais.
- Estimular a participação democrática nas decisões do bairro, da escola, da associação.

Cada gesto conta. Cada conexão importa. Cada passo é parte de uma jornada coletiva.

Cooperar para pulsar o coletivo e agir com intenção regenerativa não são ações distantes ou complexas. São escolhas possíveis, reais, e que começam com uma decisão: participar.

Quando o “fazer” é compartilhado, o pertencimento cresce.

E quando o pertencimento cresce, a regeneração acontece.

E quando isso acontece, comunidades inteiras florescem.



Toda transformação começa com uma atitude. E é cooperando que a transformação ganha força e permanece.

Aprender tudo isso sobre redes, cooperação, pertencimento e empreendedorismo com intenção pode despertar empolgação, mas também dúvidas, cansaço e até um pouco de preguiça.

E está tudo bem!

Afinal, regenerar não é um ato instantâneo. É um processo vivo, que exige escuta, tempo, paciência e disposição para lidar com o imperfeito.

Não há atalhos. Mas há caminhos. E o primeiro passo nunca precisa ser grande. Só precisa ser seu.

Cada gesto cotidiano, cada nova conversa, cada escolha feita com consciência pode parecer pequena hoje, mas é como uma semente. E nenhuma floresta nasce sem sementes.

Plantar uma ideia, regar um vínculo, cuidar de um projeto coletivo é como preparar o solo para o que virá. Pode levar tempo. Pode parecer que não está dando certo. Mas um dia, sem alarde, a sombra de um bosque começa a nascer. E alguém lá na frente vai agradecer por você ter começado.

Por isso, não pare.

Continue aprendendo, se conectando, escutando, cooperando.

Continue errando e recomeçando. Continue confiando que há outras pessoas, em muitos lugares, fazendo o mesmo: costurando redes, educando com afeto, empreendendo com sentido, fortalecendo o ecossistema onde vivem.

Você não está só. E nem precisa estar.

Transformar o mundo não é tarefa de uma pessoa só. Mas o mundo começa a mudar quando alguém, em algum lugar, decide fazer diferente: cooperando, criando rede e agindo com intenção.

Que seja você.

Que seja hoje.

Que seja juntos.





PARA SE
APROFUNDAR
E SABER MAIS

PARA SE APROFUNDAR E SABER MAIS

Esta seção reúne referências e autorias para quem quiser seguir explorando os temas apresentados ao longo do guia, como educação cooperativista, redes como ecossistema e empreendedorismo com intenção. Não se trata de uma lista obrigatória, mas sim de um convite ao aprofundamento. Cada leitura aqui pode ampliar a compreensão sobre as ideias que discutimos, trazendo diferentes percepções, experiências e teorias que ajudam a conectar pensamento e prática, inspiração e ação.

Agir em Rede, Pensar como Ecossistema Vivo

Conheça Edgar Morin

Educação como força vital: conectando saberes para transformar o mundo. Edgar Morin propõe uma educação que conecta saberes e valoriza a compreensão da vida em sua totalidade. Seu conceito de pensamento complexo defende a integração dos conhecimentos e a formação de pessoas capazes de lidar com a incerteza, com ética, solidariedade e responsabilidade planetária. **Leitura recomendada:** Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro (UNESCO, 1999).



Conheça Nora Bateson

Sentir e pensar juntos: uma nova forma de ver o mundo. Nora Bateson convida a perceber os sistemas vivos como comunidades, territórios e relações humanas, por meio de uma abordagem mais sensível, relacional e afetiva da complexidade. Em vez de buscar respostas lineares, ela propõe observar os padrões de conexão que emergem de múltiplos contextos ao mesmo tempo. Sua proposta é compreender as relações em movimento, com cuidado, escuta e presença. **Leitura recomendada:** Small Arcs of Larger Circles: Framing Through Other Patterns (2016)



Conheça Maturana e Varela

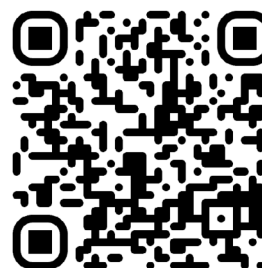
Conhecer é viver: redes de conversas que constroem a realidade. Humberto Maturana e Francisco Varela propõem uma visão inovadora do conhecimento como algo que nasce do viver: conhecer é participar ativamente de redes de interações que moldam o nosso mundo. A chamada “biologia do conhecer” mostra que cognição e vida estão entrelaçadas, e que aprendemos não apenas com a mente, mas com o corpo, as relações e o ambiente que habitamos.

Leitura recomendada: A Árvore do Conhecimento: As Bases Biológicas da Compreensão Humana (1984)



Conheça Fritjof Capra

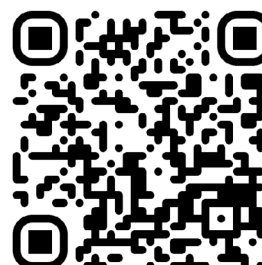
O corpo social é vivo: nutrição, fluxo e redes que sustentam a vida. Fritjof Capra propõe que o corpo social deve ser compreendido como um sistema vivo, interdependente e dinâmico, semelhante aos sistemas ecológicos. Suas obras conectam ecologia, biologia, sociologia e física para explicar como a vida em sociedade depende de fluxos constantes de energia, informação, afeto e colaboração. Regenerar comunidades, para Capra, é cuidar das redes que as nutrem. **Leitura recomendada:** A Teia da Vida: Uma Nova Compreensão Científica dos Sistemas Vivos (1996)



Conheça Paulo Freire

Educar para transformar: consciência que pulsa no corpo social. Paulo Freire defende uma educação que parte do diálogo, da escuta e da construção coletiva do conhecimento. Sua pedagogia relacional é uma prática de consciência — de si, do outro e do mundo — que transforma realidades. Embora não fale diretamente de ecossistemas, sua visão está no centro do corpo social vivo: educar é ativar o pulso que movimenta a transformação.

Leitura recomendada: Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa (1996)



Conheça Frederic Van Amstel

Design para a transformação: conectando pessoas, saberes e territórios. Frederic Van Amstel propõe um design que vai além da estética ou da funcionalidade: um design sistêmico, voltado para a transformação social em contextos complexos. Em sua abordagem, o design atua como catalisador de fluxos de aprendizagem entre pessoas, instituições e territórios, criando espaços para colaboração, escuta e inovação comunitária. **Leitura recomendada:** Tese de Doutorado: Expansive Design (2019)



Cooperar para Pulsar o Coletivo

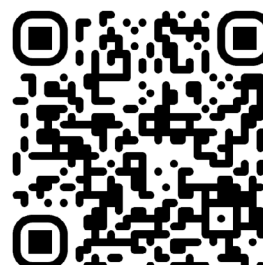
Conheça Amartya Sen

Desenvolvimento é liberdade: ampliar capacidades para transformar realidades. Amartya Sen redefiniu o conceito de desenvolvimento, defendendo que não se trata apenas de crescimento econômico, mas da ampliação das liberdades reais das pessoas. Sua visão inspira práticas que promovem autonomia, participação cidadã e justiça social, que são elementos centrais para ecossistemas cooperativos e regenerativos. **Leitura recomendada:** Desenvolvimento como Liberdade (1999)



Conheça Muhammad Yunus

Empreender para incluir: negócios que resolvem problemas sociais. Muhammad Yunus mostra que o empreendedorismo pode ser uma poderosa ferramenta de inclusão. Criador do conceito de “negócio social”, Yunus defende que empresas podem e devem ter como principal objetivo resolver problemas sociais, e não apenas gerar lucro. Seu trabalho inspira práticas que unem inovação, impacto e regeneração. **Leitura recomendada:** Um Mundo sem Pobreza: O Empreendedorismo Social e o Futuro do Capitalismo (2008)



Conheça Paul Singer

Economia solidária: redes que geram trabalho, dignidade e pertencimento. Paul Singer foi um dos maiores defensores da economia solidária no Brasil. Para ele, o desenvolvimento verdadeiro nasce da cooperação entre pessoas e do fortalecimento de redes produtivas locais. Sua proposta une geração de renda, justiça social e autonomia, colocando o território e a coletividade no centro da ação econômica. **Leitura recomendada:** Introdução à Economia Solidária (2002)



Conheça Ladislau Dowbor

Economia com raízes: o território como centro da transformação. Ladislau Dowbor propõe uma economia centrada nas pessoas e nos territórios. Seu trabalho valoriza modelos produtivos locais, colaborativos e sustentáveis, mostrando que empreender com enraizamento comunitário é essencial para criar redes vivas e resilientes. Economia, para ele, é antes de tudo relação e bem comum. **Leitura recomendada:** A Era do Capital Improdutivo (2017)



Conheça Kate Raworth

A economia donut: prosperar dentro dos limites do planeta. Kate Raworth propôs um modelo visual e prático para repensar a economia. A “economia donut” articula os limites ecológicos do planeta com as necessidades sociais básicas da humanidade, defendendo que o verdadeiro desenvolvimento está em prosperar dentro desse espaço seguro e justo para todos. **Leitura recomendada:** Economia Donut: Uma Alternativa ao Crescimento a Qualquer Custo (2017)



Conheça a Fundação Ellen MacArthur

Circularidade como caminho: reutilizar, redesenhar, regenerar. A Fundação Ellen MacArthur é referência global na promoção da economia circular, um modelo que propõe ciclos contínuos de uso de recursos, com foco em design regenerativo, reutilização e redistribuição. Sua abordagem inspira empreendimentos sustentáveis, que reduzem resíduos e ampliam o valor social e ambiental das atividades econômicas.

Leitura recomendada: Relatórios da Fundação disponíveis em: ellenmacarthurfoundation.org



Empreendedorismo para Regenerar

Conheça Paul Lambert

Cooperar é transformar: mais do que um negócio, uma doutrina social. Paul Lambert é um dos pensadores centrais do cooperativismo moderno. Em sua visão, o cooperativismo não é apenas uma forma de organizar negócios, mas uma doutrina social transformadora. Suas reflexões ajudam a compreender o cooperativismo como um projeto de mudança coletiva, orientado por valores e por um novo modo de viver em sociedade

Leitura recomendada: A Doutrina Cooperativista (1959)



Conheça Charles Gide

Solidariedade em movimento: a economia nas mãos da coletividade. Charles Gide foi um dos precursores do pensamento cooperativista francês. Defendia a economia cooperativa como uma alternativa ética ao individualismo e ao mercado competitivo. Sua obra valoriza a ação coletiva, a justiça social e a educação popular como pilares da construção de uma economia mais solidária e enraizada na vida real das comunidades.

Leitura recomendada: Consumer Co-operative Societies (1921)



Conheça Domingos Armani

Educar para cooperar: consciência crítica como prática coletiva. Domingos Armani traz uma abordagem contemporânea da educação cooperativista, destacando que formar cooperativistas vai além do ensino técnico. Para ele, é preciso formar pessoas críticas, solidárias e comprometidas com a transformação do mundo. Sua obra conecta educação, participação e pertencimento, reforçando o papel político e ético da formação cooperativista. **Leitura recomendada:** Artigos e publicações disponíveis em: domingosarmani.com



Conheça Boaventura de Sousa Santos

Outro mundo é possível: saberes, territórios e a força da solidariedade. Boaventura de Sousa Santos propõe uma ecologia de saberes que valoriza conhecimentos diversos e enraizados nas experiências das comunidades. Embora não fale diretamente sobre cooperativas, sua teoria das ausências e sua crítica ao pensamento único conectam-se profundamente aos princípios cooperativos de democracia, solidariedade e pertencimento. Seu pensamento convida a imaginar e estruturar “outros mundos possíveis”, onde a cooperação é central. **Leitura recomendada:** Epistemologias do Sul (2010)



Conheça John Dewey

Aprender é viver: curiosidade, responsabilidade e construção conjunta do saber. John Dewey foi um dos maiores pensadores da educação democrática. Para ele, aprender é um processo ativo, movido pela curiosidade, pela mente aberta e pela responsabilidade com o próprio crescimento. Sua pedagogia propõe que a educação deve estar conectada com a vida real, com a participação e com a experiência, que são ideias que dialogam com os fundamentos da educação cooperativista. **Leitura recomendada:** Democracia e Educação (1959)



Conheça ONU, OIT e ACI

Educação cooperativa como direito e princípio global. Organismos internacionais como a ONU (Organização das Nações Unidas), a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e a ACI (Aliança Cooperativa Internacional) reconhecem a educação cooperativista como um princípio estruturante para o desenvolvimento sustentável. Para essas instituições, promover a educação sobre cooperativismo é fortalecer a cidadania, a democracia econômica e a inclusão social. É um compromisso com um futuro mais justo e coletivo. **Leitura recomendada:** Declaração da ACI sobre a Identidade Cooperativa (2021) e Relatórios da ONU e da OIT sobre cooperativismo (disponíveis em seus sites institucionais)



REFERÊNCIAS

AMSTEL, Frederic van. Design e complexidade: experimentos em design sistêmico. Curitiba: PPGDesign/UFPR, 2018.

ARMANI, Domingos. Educação cooperativa: uma proposta metodológica. Porto Alegre: Fundação Friedrich Ebert, 2002.

BATESON, Nora. Small Arcs of Larger Circles: Framing Through Other Patterns. Axminster: Triarchy Press, 2016.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2006.

DEWEY, John. Democracia e educação: uma introdução à filosofia da educação. São Paulo: Nacional, 1959.

DOWBOR, Ladislau. A era do capital improdutivo: por que oito famílias têm mais riqueza do que a metade da população do mundo?. São Paulo: Autonomia Literária, 2017.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Towards the circular economy. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2013.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARZÓN, Carlos Uribe. Pedagogía de la cooperación. Bogotá: Intercoop Editora, 1978.

GIDE, Charles. Princípios de economia política. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1947.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). Co-operative identity, values & principles. Bruxelas: ICA, 1995.

INGRISANO, Débora. Entrevista concedida à Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. Brasília: OCB, 2023.

KRENAK, Ailton. Ideias para adiar o fim do mundo. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

LAMBERT, Paul. La doctrine coopérative. Paris: Les Presses Universitaires de France, 1964.

MANZINI, Ezio. Design, when everybody designs: an introduction to design for social innovation. Cambridge: MIT Press, 2015.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez/UNESCO, 2000.

OSTROM, Elinor. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAWORTH, Kate. Economia Donut: sete maneiras de pensar como um economista do século XXI. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHNEIDER, José Odelso. Educação cooperativa: reflexões e práticas. Santa Maria: UFSM, 2003.

SEN, Amartya. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SINGER, Paul. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOMOSCOOP. Os 8 ramos do cooperativismo. Brasília: OCB/SomosCoop, 2023. Disponível em: <https://www.somos.coop.br>. Acesso em: 21 ago. 2025.

THEISE, Neil. Notes on complexity: a scientific theory of connection, consciousness, and being. New York: Spiegel & Grau, 2023.

VARELA, Francisco; MATURANA, Humberto. A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II, 1995.

WATKINS, William P. Cooperative Principles: Today & Tomorrow. Manchester: Holyoake Books, 1989.

WORLD COOPERATIVE MONITOR. Exploring the cooperative economy – 2023 report. Bruxelas: ICA/Euricse, 2023.

YUNUS, Muhammad. Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.

EXPEDIENTE

A construção deste guia foi feita seguindo os princípios da educação cooperativa. Também conta com uma série de profissionais e fornecedores envolvidos. O pulso cooperativo nos levou a acionar uma malha de colaboradores, que foram capazes de construir este guia que chega às suas mãos. O Instituto Sicoob agradece a todos pela colaboração e contribuição.

COORDENAÇÃO GERAL

Diretoria de Coordenação Sistêmica, Sustentabilidade e Relações Institucionais

COORDENADORES

Luiz Edson Feltrim
Emanuelle Marques de Moraes
Louize Pereira Oliveira

EQUIPE TÉCNICA

Salacorp Design de Soluções Ltda
Eduardo Souza Trigueiro
Fernanda Paiva Pedrone da Rocha
João Victor Ferreira

CONTRIBUÍRAM

Gerentes, supervisores e analistas das áreas de: Produtos de Crédito, Soluções Digitais de Meios de Pagamento, Performance Corporativa, Comercial de Crédito e Serviços, todas do Centro Cooperativo Sicoob (CCS).

CENTRAL DE ATENDIMENTO

Capitais e regiões metropolitanas: 4000-1111
Demais localidades: 0800 642 0000
SAC 24h
0800 724 4420

OUVIDORIA SICOOB

Atendimento segunda a sexta, das 8h às 20h | 0800 725 0996
www.ouvidoriasicoob.com.br

DEFICIENTES AUDITIVOS OU DE FALA

Atendimento segunda a sexta, das 8h às 20h | 0800 940 0458

DEMAIS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

sicoob.com.br



**Setor de Indústrias Gráficas (SIG)
Quadra 6, Lote 2.080, Sala 303,
Centro Corporativo Sicoob – CCS
CEP 70610-460 – Brasília – Distrito Federal**

**Para saber mais acesse:
institutosicoob.org.br**