



Administração Pública e Gestão Social  
E-ISSN: 2175-5787  
apgs@ufv.br  
Universidade Federal de Viçosa  
Brasil

Cardoso Cançado, Airton; dos Santos Vieira, Naldeir; Deisy Ghizoni, Liliam; Scalfoni Rigo, Ariádne

Entre a Equidade e a Solidariedade: repensando a remuneração dos cooperados  
Administração Pública e Gestão Social, vol. 5, núm. 4, octubre-diciembre, 2013, pp. 182-184

Universidade Federal de Viçosa  
Viçosa, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351556454007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

## Entre a Equidade e a Solidariedade: repensando a remuneração dos cooperados

## Between Equity and Solidarity: Rethinking the remuneration of cooperative

Airton Cardoso Cançado<sup>1</sup>, Naldeir dos Santos Vieira<sup>2</sup>, Liliam Deisy Ghizoni<sup>3</sup>, Ariárdne Scalfoni Rigo<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fundação Universidade Federal do Tocantins, Av NS 15 ALC NO 14, Bloco 3, sala 33, Campus Universitário, Palmas – Tocantins, 77001090, Brasil

<sup>2</sup>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Campus JK – Diamantina/MG, Rodovia MGT 367 - Km 583, nº 5000 - Alto da Jacuba, 39100000, Brasil.

<sup>3</sup>Universidade Federal do Tocantins, Quadra 109 Norte, Av. NS 15, Bloco 2, Plano Diretor Norte, Palmas - Tocantins, 77001923, Brasil.

<sup>4</sup>Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal da Bahia, Departamento de Sistemas e Processos Gerenciais. Avenida Reitor Miguel Calmon, Vale do Canela, Salvador - Bahia, 40110903, Brasil.

**Resumo:** Este caso trata de alguns temas de grande relevância em cooperativas populares: os controles internos, o pagamento dos cooperados, o processo de tomada de decisão e a postura do técnico de incubação. É apresentado o caso de uma cooperativa de jovens, recém criada em Salvador/BA, que conta com o apoio de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e passa por um processo de incubação. No caso é discutida a forma como os cooperados serão remunerados pelo seu trabalho e como os controles internos relativos a este pagamento podem ser realizados. Dentro desta perspectiva merece destaque o posicionamento do técnico de incubação em relação ao problema e em relação à sua própria ação enquanto técnico. O caso trabalha a importância da tomada de decisão, na medida em que uma decisão não tomada tem seus impactos sentidos pelo grupo.

**Palavras-Chave:** Cooperativismo, Remuneração de Cooperados, Caso para Ensino em Cooperativismo.

**Abstract:** This case deals with some very important themes in popular cooperatives: internal controls, payment of members, the process of decision making and technical posture of incubation. We report the case of a cooperative of young, newly established in Salvador / BA, which has the support of a Civil Society Organization of Public Interest (OSCIP) and goes through a process of incubation. In the case discussed is how the cooperative will be paid for their work and how the internal controls related to this payment can be made. Within this perspective deserves the position of coach of incubation in relation to the issue and in relation to its own action as technician. The case works the importance of decision making, to the extent that a decision has not made its impact felt by the group.

**Key-Words:** Cooperatives, Cooperative Compensation, Case Study on Cooperatives.

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>  
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

### O CASO PARA ENSINO

Mais uma tarde quente em Salvador. Os ventiladores de teto não parecem ser suficientes para amenizar o calor que deve estar próximo dos 40°. Em uma sala, situada no miolo da cidade (no centro da península que forma a cidade de Salvador, de um lado fica a Baía de Todos os Santos e, do outro, o litoral norte da cidade - Jardim dos Namorados, Piatã, Itapoã) 40 jovens entre 18 e 25 anos acompanham a discussão na cooperativa. Mas é necessário voltarmos no tempo para sabermos um pouco mais desta história.

O projeto “Jovens em Ação”, coordenado por uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP e financiado com recursos de responsabilidade social de uma empresa, tem como objetivo a inserção social, por meio da geração de trabalho e renda, de jovens (18 a 25 anos) de uma das regiões mais carentes de Salvador/BA. O projeto consiste em capacitação (12 meses) com uma bolsa-auxílio para os jovens de forma a prepará-los para o mercado de trabalho.

Os cursos de artesanato, dança e culinária são intercalados com reforço escolar e oficinas de elaboração de currículo, marketing pessoal, comportamento em entrevistas, entre outros. Tem-se como meta ampliar as possibilidades de acesso destes jovens ao mercado de trabalho. Neste sentido, a OSCIP prevê a inserção destes jovens no mercado formal de trabalho (emprego com “carteira assinada”) e, ainda, via empreendedorismo como alternativa para a geração de trabalho e renda.

No caso do empreendedorismo, têm-se duas possibilidades, o empreendedorismo individual e o empreendedorismo coletivo (trabalho associado). A OSCIP apresentou aos jovens estas duas opções, porém, a que lhes chamou a atenção foi o cooperativismo. Neste sentido, a OSCIP, como atividade complementar, apresentou um curso de cooperativismo para os jovens e estes se decidiram por constituir uma cooperativa. A OSCIP, então, passou a incubar a cooperativa.

Este processo de incubação consiste no acompanhamento do grupo até que ele possa “andar com as próprias pernas”, em

Correspondência/Correspondence: Airton Cardoso Cançado, Fundação Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Av NS 15 ALC NO 14, Bloco 3, sala 33, Campus Universitário, Palmas – Tocantins, 77001090, Brasil  
airtoncardoso@yahoo.com.br



Avaliado pelo / Evaluated by *double blind review system* - Editor Científico / Scientific Editor: Magnus Luiz Emmendoerfer  
Recebido em 04 de agosto, 2013; aceito em 26 de setembro, 2013, publicação online em 14 de outubro, 2013.  
Received on august 04, 2013; accepted on september 26, 2013, published online on october 14, 2013.

outras palavras, poderíamos dizer que é uma “consultoria” para o empreendimento de forma que este possa se estruturar e ampliar as possibilidades de sobrevivência.

O consultor contratado para acompanhar a incubação do empreendimento, Lucas, logo se viu em um grande desafio: os jovens haviam constituído a cooperativa, com o apoio da OSCIP e tinham uma grande encomenda para entregar antes do natal (faltavam dois meses). Uma grande empresa havia encomendado os brindes de fim de ano e a escolha da cooperativa fazia parte de sua estratégia de marketing que consistia em dar preferência a empreendimentos inseridos na perspectiva do *fair trade*, ou comércio justo. Comércio justo ou fair trade podem ser considerados como “posicionamentos” comerciais onde a escolha do fornecedor não está ligada apenas a preço-qualidade-prazo, inclui também a perspectiva social. Desta forma, a escolha por determinado produto está vinculada ao tipo de trabalho que o originou.

O grupo estava discutindo “acaloradamente” como iriam dividir entre si os resultados do trabalho, pois as encomendas gerariam receitas que deveriam ser distribuídas aos cooperados em troca do seu trabalho. Duas correntes se formaram: a primeira, liderada por Maria, defendia a divisão igual dos recursos; a segunda, liderada por Rafinha, defendia a divisão dos resultados proporcional ao trabalho. Vejamos o que dizem os líderes:

Estamos em uma cooperativa, todos devem ser tratados de maneira igual, desta forma, fazemos o trabalho, entregamos a encomenda e depois dividimos o dinheiro. Ninguém pode, nem deve, ganhar mais do que ninguém, foi por isto que resolvemos constituir nossa cooperativa, se não fosse assim, montaríamos uma empresa (Maria).

Justamente por estarmos em uma cooperativa, devemos dividir o dinheiro proporcionalmente ao trabalho de cada um, quem trabalha mais, deve ganhar mais, quem trabalha menos não ‘merece’ ganhar o mesmo tanto dos que se dedicaram mais. Temos, portanto que medir o quanto cada um trabalhou e lhe pagar de acordo com isto, o Lucas pode nos ajudar nesta divisão (Rafinha).

Lucas lembrou das lições que recebeu ainda em Viçosa (MG), quando na incubadora de cooperativas populares da universidade, havia passado por situações bem parecidas. A discussão de opiniões diferentes é inerente ao processo democrático dentro das cooperativas. Mas lá ele trabalhava em equipe, eram 2 ou 3 bolsistas responsáveis por cada empreendimento e, no caso de dúvidas, ainda haviam professores a serem consultados. Aqui ele estava só, porém conhece o cooperativismo por ter se formado na área.

Como técnico de incubação, Lucas já passou por muitas situações semelhantes, e, comprehende que o técnico de incubação tem por obrigação respeitar as opiniões dos cooperados e não ser tendencioso ao apresentar um parecer técnico sobre as questões em debate. Sob o seu ponto de vista, a postura de tomar partido em uma discussão intervém de forma decisiva sobre o equilíbrio de poder, já bastante frágil, dentro da cooperativa. Ao ser apoiado explicitamente, um cooperado passa a ter do seu lado o técnico, “aquele que sabe mais que todo mundo ali” e por isto “os outros cooperados têm de concordar com

ele, pois a sua posição é a correta”. No entanto, neste momento, os cooperados pedem a sua posição. E agora?

São duas posições que identifiquei até agora, se alguém pensar diferente, por favor me diga. A primeira posição defende a distribuição igual dos recursos a todos os cooperados e a segunda a distribuição de acordo com o trabalho, ou com a produção. Os princípios cooperativistas, mais precisamente o princípio da participação econômica dos membros prevê que o cooperado deve receber de acordo com o seu trabalho, o que chamamos de distribuição pró-rata [ouvem-se alguns risos] que significa ‘proporcional ao trabalho’. A lei do cooperativismo vai na mesma direção (Lucas).

Segue-se um grande tumulto, todos discutindo ao mesmo tempo. Quando conseguem a ordem novamente, Maria e Rafinha defendem de novo suas opiniões. A situação estava caminhando para uma disputa pessoal entre os cooperados. Alberto pede a palavra, no que é prontamente atendido, uma vez que, para todos, ele era sensato e sua opinião certamente fortaleceria uma das posições e poderia ser crucial para a resolução do problema.

Sugiro que todos pensem bem no assunto e levem em consideração o que disseram Maria, Rafinha e Lucas, porém precisamos terminar a encomenda, senão, não vai haver dinheiro para ser distribuído. Podemos marcar outra reunião, depois de todos terem pensado bem a respeito e então decidiremos. Neste momento temos muito trabalho a fazer (Alberto).

Grande parte dos cooperados concordou com Alberto e, a partir de então, não houve mais clima para reunião. Os cooperados então começaram a se dedicarem ao trabalho, pois havia muito a fazer: sua primeira “encomenda grande”. Até então, a cooperativa já havia produzido algumas peças, mas sempre na perspectiva do aprendizado.

O professor de artesanato ajudou a cooperativa a fazer seu “portfólio”, de modo que tivessem um mostruário, que também podia ser visto no site da cooperativa. Em relação à manutenção da cooperativa, a OSCIP havia conseguido recursos para um ano de funcionamento: aluguel, luz, telefone, técnico de incubação e um pequeno capital de giro. O combinado entre os cooperados era recolher o Fundo de Reserva e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social nos valores previstos em lei (10% e 5%, respectivamente) e ainda criar um fundo para que a cooperativa se capitalizasse. Eles o chamaram de Fundo Cooperativo, constituído por 35% das sobras.

O tempo passou e nunca mais o assunto da divisão do dinheiro foi discutido coletivamente, mas continuava claro que as duas correntes existiam e também era claro o clima de disputa entre elas. Maria e Rafinha tinham partidários (não sabiam quantos exatamente, mas sabiam que tinham). Lucas começou a se preocupar e buscou ajuda com os membros da OSCIP e ainda com colegas que já havia compartilhado com ele algumas experiências. Todos foram unâimes: “a situação é ruim para a cooperativa e deve ser resolvida o mais rápido possível”. Porém, por mais que se tentasse, a reunião nunca era marcada.

Enquanto isso o trabalho fluía. Alguns cooperados tinham o dia inteiro disponível para o trabalho, outros apenas meio período, mas a situação de Maria e de Olívia era diferente. Elas eram presidente e diretora comercial respectivamente da cooperativa e

passavam a maior parte do tempo fora da cooperativa. Segundo elas, estavam fechando novas encomendas para a cooperativa. Mesmo com os cooperados que estavam mais presentes na cooperativa, o horário era bem flexível, teoricamente chegavam às 8h, haviam duas horas de almoço e o expediente terminava às 18h. Porém, era comum encontrar a cooperativa praticamente vazia às 9h e em pleno funcionamento às 20h. Os cooperados se organizavam informalmente e iam para a cooperativa em grupos. Nas conversas informais, Lucas notou que essa liberdade no horário era um grande incentivo para fazer parte da cooperativa.

Incrivelmente, para o desanimado Lucas, a encomenda foi entregue em perfeito estado aos “45 do segundo tempo”, de acordo com um cooperado. Em todo caso, o prazo foi respeitado. No dia seguinte o pagamento foi efetuado, e agora? Em clima de euforia, por terem dado “conta do recado” os cooperados se reuniram para distribuir o dinheiro. A taxa de administração e a reposição do capital de giro usado na matéria prima foram deduzidas do valor principal, como já era previsto. Maria apresentava as “contas” no quadro da cooperativa com bastante critério. Ela e o Lucas e o restante da diretoria já haviam feito aquele cálculo algumas vezes juntos e agora eles sabiam fazer até mesmo sem a presença de Lucas.

Assim que as contas foram apresentadas, voltou-se a discussão da divisão do dinheiro. Acirraram-se os ânimos novamente e seguiu-se um tumulto onde todos falavam ao mesmo tempo. Depois de restabelecida a ordem, Maria e Rafinha tiveram tempo para falar sobre suas propostas que foram defendidas enfaticamente. Porém, quando Rafinha defendeu sua posição, ele se deu conta que o trabalho não foi “medido”, não se sabia o “quanto” cada um havia trabalhado.

Lucas havia alertado os cooperados para terem um livro de presença na cooperativa, mas sua sugestão foi negligenciada diversas vezes, os cooperados achavam mais importante o sentimento de liberdade, de chegar na hora que quisessem, e a entrega da encomenda no prazo era uma prova de que isto “dava certo”.

Lucas pediu a palavra:

Atenção, por favor. Conforme eu havia sugerido em outras reuniões o livro de presença seria um instrumento importante para medir o ‘quanto’ cada um trabalhou, pois teríamos a hora de entrada e saída de cada um. Porém, estar na cooperativa

não significa estar trabalhando [risos de todos e alguns cochichos e acenos de cabeça mostraram a Lucas que os cooperados concordavam], então se pode pensar em outros instrumentos como a medida individual de produção, por exemplo. Mede-se quanto cada um produziu em termos de peças, metros, quilos ou outra medida qualquer, no caso de vocês, em peças (Lucas).

Neste momento todos falavam ao mesmo tempo, tentando descobrir quem produziu mais e quem produziu menos, quem esteve mais na cooperativa e quem nem “deu as caras”. Alberto, mais uma vez, pede a palavra e todos se calam.

Amigos, acho que cometemos um erro e também sou responsável por ele. [‘Erro? Como assim? Entregamos a encomenda e trabalhamos muito! Disseram os outros cooperados, todos ao mesmo tempo] Calma, eu explico. Na ânsia por entregarmos a encomenda e por acreditarmos que a liberdade de chegar e sair quando quisermos é mais importante que o livro de presença que o Lucas propôs, temos agora uma situação delicada. Eu sei que trabalhei menos que o Rodolfo, por exemplo, que esteve aqui todos os dias, chegava antes de todo mundo e saia por último, mas sei também que tem gente aqui que trabalhou muito menos que eu. [seguem-se palmas e expressões de apoio], porém, agora não temos como medir o quanto o Rodolfo trabalhou mais que eu, ou o quanto eu trabalhei mais que algumas pessoas [risos] (Alberto).

Ao final, os cooperados concordaram que a única maneira de repartir o dinheiro, dadas as circunstâncias era a divisão proposta por Maria, ou seja, a distribuição igual entre todos. Apesar do contexto, Maria se sentiu vitoriosa, pois sua ideia havia prevalecido, por bem ou por mal. E ela ainda tinha excelentes notícias, outra empresa pediu uma grande encomenda de brindes para serem entregues dia 31 de janeiro. Os cooperados aplaudiram e reiniciaram a produção, mas antes houve uma festa para comemorar a primeira encomenda entregue.

Passados os festejos e durante os trabalhos para a segunda encomenda, notou-se dentre os jovens certos rumores e fofocas acerca da divisão dos resultados da encomenda anterior. No entanto, nenhum deles chegou a explicitar nada para o Lucas. Tais rumores, que giravam em torno de certa “sensação de injustiça”, estava causando um desconforto no técnico de incubação e o mesmo tinha dúvidas se deveria ou não tomar a iniciativa de medir os trabalhos. E, ainda, tinha que pensar em como iria fazer isso...