

## 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>, Naldir dos Santos Vieira<sup>2</sup>, Liliam Deisy Ghizoni<sup>3</sup>, Ariádne 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>

#### a) Fonte de dados

O caso apresentado não é um caso verídico por si só, mas sim a junção de diversas situações reais que os autores já vivenciaram.

#### b) Objetivos de aprendizagem e pontos importantes para análise do caso

O professor deve destacar e explorar bem 3 aspectos: a incubação, a remuneração dos cooperados pelo seu trabalho e os respectivos controles internos referentes a isto e, ainda, a questão da tomada de decisão. Por fim, o professor pode propor uma continuação do caso para a próxima encomenda da cooperativa.

Em relação à incubação deve ser discutido o papel e a postura do técnico de incubação bem como os seus resultados e impactos. Os alunos devem ser levados a discutir as atitudes de Lucas e seus resultados, propondo alternativas.

A remuneração dos cooperados deve ser discutida levando em conta a legislação, os princípios cooperativistas e os controles

internos. Os alunos devem ser estimulados a propor ferramentas de controle interno que tornem possível a aplicação dos princípios e da legislação cooperativista.

Em relação à tomada de decisão, a discussão pode ser conduzida no sentido da importância da tomada de decisão no tempo, pois, no caso em análise os cooperados trabalharam sem saber como seriam remunerados, como se comportarão da próxima vez. Deve ser destacado o caráter excepcional desta “primeira grande encomenda” e esta perspectiva deve ser comparada com o dia a dia da cooperativa no futuro.

Em relação à continuação do caso, o professor pode propor dois cenários distintos, discutidos abaixo.

Cenário I: a cooperativa continua como está, já que deu certo da primeira vez, e continua a confecção da segunda encomenda. Neste cenário devem ser discutidas as possibilidades de comprometimento dos cooperados com a produção; como será realizado o controle da produção para cumprir o prazo; e a postura do técnico de incubação.



Cenário II: a cooperativa decide usar ferramentas de controle para remunerar os cooperados por produção. Neste caso, devem ser discutidas quais são as ferramentas de controle a serem usadas e qual a participação do técnico de incubação na sua construção. Devem ser discutidas também as possibilidades de comprometimento dos cooperados com a produção e o controle da produção para atender à encomenda no prazo.

### c) Questões propostas para debate

Para facilitar o debate e possibilitar a construção de alternativas para o caso, é proposta realização dos seguintes questionamentos aos aprendizes:

- 1) Lucas agiu de maneira correta? Qual a postura de um técnico de incubação dentro de uma cooperativa popular?
- 2) O que você sugeriria a Lucas para melhorar os processos de tomada de decisões da cooperativa na próxima encomenda?
- 3) Quais as consequências de decisões não tomadas na cooperativa?
- 4) Qual a importância da opinião dos cooperados, do caráter técnico das informações e da posição do técnico de incubação no processo de discussão na cooperativa?
- 5) O que pode ser feito para mediar a discussão entre cooperados e entre grupos de cooperados de modo que não se torne uma discussão de caráter pessoal?
- 6) O que deve ser feito para não cair na armadilha do “depois decidimos” e ao mesmo tempo não tomar decisões precipitadas?
- 7) O que diz a legislação sobre a remuneração dos cooperados? Como a remuneração dos cooperados é tratada pelos princípios cooperativistas?
- 8) Como podem ser desenvolvidos controles internos para a remuneração dos cooperados? Quais as possibilidades de controle numa cooperativa popular?
- 9) Como avaliar estas ferramentas de controle numa cooperativa popular?

### d) Análise do Caso

#### Incubação

No caso do processo de incubação existem muitas metodologias nas mais de 100 incubadoras universitárias no país. Porém, a grande maioria das metodologias converge para um processo de educação dialógica (Freire, 1987; 1997; 2001) onde a opinião dos cooperados deve ser respeitada e o processo de ensino-aprendizagem é nos dois sentidos, o técnico e os cooperados aprendem e ensinam mediatizados pelo próprio contexto onde estão. Desta forma, uma postura mais firme do técnico no sentido de prevalecer a lei e os princípios cooperativistas, por mais que seja “correta” pode ir contra à própria ideia de incubação enquanto processo. Por outro lado, o técnico tem de ser claro em relação à legislação e aos princípios, talvez o que tenha faltado ao técnico, em uma análise mais fria, é apresentar futuros cenários possíveis para cada decisão tomada.

### Remuneração dos cooperados

O princípio cooperativista da participação econômica dos membros se refere ao pagamento pró-rata da produção do cooperado, ou seja, o cooperado recebe pelo trabalho que realizou ou pela quantidade de produto que entregou (como em uma cooperativa agropecuária, por exemplo), desta forma, a cooperativa remunera o trabalho (Braga et al., 2002; Cançado & Gontijo, 2004). A lei 5764/71 deixa em aberto a possibilidade de cobertura dos custos da cooperativa (provenientes da taxa de administração) de duas maneiras: a primeira sendo rateada pelos cooperados (muito utilizada por cooperativas de taxistas, onde é difícil medir quanto trabalho foi realizado) e a segunda é proporcionalmente às transações com a cooperativa. No caso da remuneração dos cooperados a lei não é direta, mas no caso de distribuição das sobras, ao final do exercício, segundo o Inciso VII do Artigo 4 ela deve ser realizada proporcionalmente às transações, salvo decisão contrária em assembleia (Brasil, 2010). Desta forma, fica claro que as transações do cooperado com a cooperativa (em outras palavras: entrega de produtos, compra de produtos ou realização de trabalho, a depender do ramo da cooperativa) devem ser medidas.

Para além da lei e dos princípios cooperativistas, cabe uma reflexão acerca dos objetivos da sociedade cooperativa, que consistem em prestar serviços aos cooperados (Brasil, 2010). O cooperado que mais realiza transações com a cooperativa é aquele que mais contribui com a taxa de administração, quando esta é cobrada proporcionalmente. Desta forma, este cooperado está contribuindo para a cobertura dos custos da cooperativa. Outro cooperado que não realiza transações com a cooperativa ou as realiza de maneira menos frequente não teria a mesma participação na cobertura dos custos.

Por isso, salvo em situações onde seja difícil mensurar estas transações sugere-se que a taxa de administração seja proporcional às transações e que a remuneração também o seja, pois mesmo recebendo por seu trabalho o cooperado ainda contribui para a cobertura coletiva dos custos da cooperativa. Se a divisão dos resultados for realizada de modo que todos trabalhem o quanto quiserem e depois se distribui de maneira igual o resultado entre todos, pode haver uma sensação de “injustiça”.

Geralmente os argumentos pela distribuição igual entre os cooperados vêm de uma análise “radical” da cooperação que, no nosso entender, é equivocada, pois neste caso alguns estariam trabalhando pelos outros. Outro argumento é que algumas pessoas têm mais força, competência ou outros atributos que as tornam mais “eficientes” em relação às outras. Mesmo nesse caso, o recolhimento da taxa de administração já faz com que este cooperado distribua parte do seu trabalho entre todos, uma vez que o recolhimento da taxa também é proporcional, quem trabalha mais, acaba pagando mais (as taxas são definidas por meio de percentuais do pagamento). Outra opção é criar um fundo para cobrir dias parados, por exemplo, no caso de doença ou acidentes, neste caso também, se o fundo for proporcional, quem realiza mais transações também fará maior contribuição.

Se a divisão for igual, por mais nobre que isto possa parecer, podemos pensar, em uma perspectiva bem instrumental (diriam alguns), que o cooperado pode não ser estimulado a se envolver com a cooperativa, pois os frutos do seu trabalho serão repartidos entre todos, inclusive aqueles que não contribuíram com a cooperativa. Teríamos então uma produção que tenderia a diminuir, pois independente do esforço, pois a remuneração não depende dele. Em uma perspectiva ampliada a cooperativa pode passar a ser uma fonte de renda auxiliar, pois o cooperado pode buscar outras fontes que o remunerem, enquanto ele se apropria do trabalho dos outros. O cooperativismo tem por objetivo transversal evitar atravessadores (dono da empresa, dono do armazém, dono do banco, etc) e esta perspectiva de divisão igual dos resultados traz de volta a figura do atravessador que fica entre o cooperado e a remuneração do seu trabalho.

### Tomada de decisão

No caso da tomada de decisão na cooperativa, deve-se levar em consideração, em primeiro lugar, que ela deve ser democrática, baseada no princípio da Gestão Democrática, onde cada cooperado tem direito a um voto, independente de quantas quotas-parte o cooperado possua. Existem cooperativas que criam a figura do cooperado inativo, que é aquele que não realizou transações com a cooperativa durante determinado período de tempo. Cada cooperativa tem suas regras (que devem ser explícitas em relação aos critérios de entrada e saída desta categoria) específicas em relação aos inativos, porém, de maneira geral, cooperados inativos não têm direito a voto até saírem desta condição (Braga et al., 2002; Cançado & Gontijo, 2004).

Esta medida visa proteger o interesse dos cooperados que estão de fato operando com a cooperativa e cobrindo seus custos (o que reforça ainda mais as considerações do item anterior). No caso da legislação cooperativista há ainda a previsão (Artigo 31) que o cooperado perde o direito de votar e ser votado se estabelecer contrato de emprego com a cooperativa. Esta condição dura até que as contas do período onde ele estava na condição de empregado sejam votadas (Brasil, 2010). Cabe ainda ressaltar que o técnico de incubação neste processo é uma figura

importante para apresentar a questão de forma técnica e se possível apresentar cenários oriundos de cada decisão. Sua função é tornar a escolha mais clara e não influenciar os cooperados a tomarem a decisão que ele acha certa. Lembrando ainda que o técnico não vota, pois não é cooperado (Cançado & Cançado, 2009).

Outra característica interessante do processo democrático, criticada por alguns autores, é que a gestão democrática estabeleceria a “ditadura da maioria” e que o ideal seria o consenso. Nesse sentido, tanto dos princípios, quanto da legislação cooperativista prevalece a decisão da maioria. No caso de algumas decisões mais importantes, previstos em estatuto, 2/3 dos votos. A sugestão é que haja possibilidade de expressão das partes interessadas para defesa de suas ideias antes de decidir, o que tornaria a “ditadura da maioria” pelo menos mais consciente.

A decisão em si sempre acontece, pois, não decidir é tomar a decisão de não tomar a decisão que também traz consequências, como no caso em análise, por isto não decidir é uma ilusão.

### REFERÊNCIAS

- Braga, Marcelo J, Pereira, José R., Cançado, Airton C., Vieira, Naldir S., Carvalho, Daniela M., Cetto, Vânia M., & Rigo, Ariadne S. (2002). Tirando a máscara: princípios cooperativistas e autenticidade das cooperativas. Viçosa: UFV (Relatório Final de Pesquisa, CNPq).
- Brasil. (2010) Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a legislação cooperativista. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm).
- Cançado, Airton C., & Gontijo, M. C. H. (2004). Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. In Encontro de Investigadores Latino-Americano de Cooperativismo, 3, São Leopoldo, 2004. Anais. São Leopoldo: Unisinos. 1 Cd-Rom.
- Cançado, Airton C., Cançado, & Anne Caroline M. G. (2009). Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de desempenho (2 ed). Palmas: Futura.
- Freire, Paulo (1987). Pedagogia do oprimido (17 ed). São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, Paulo (1996). Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa (29 ed). São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, Paulo (2001). Ação cultural para a liberdade e outros escritos (9a ed). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

### Notas:

Todos os nomes usados neste caso de ensino são fictícios. Sugere-se conhecer a metodologia de incubação de Cançado e Cançado (2009).