

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
MARIANNE COSTA FLORIAN PIROLO**

**HOSPITALIDADE NA HOTELARIA DE SÃO PAULO:  
A PERCEPÇÃO DE CAMAREIRAS COOPERADAS**

São Paulo  
2012

**MARIANNE COSTA FLORIAN PIROLO**

**HOSPITALIDADE NA HOTELARIA DE SÃO PAULO:  
A PERCEPÇÃO DE CAMAREIRAS COOPERADAS**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora como exigência total para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Hospitalidade e Serviços em Organizações, do Programa de Mestrado em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

São Paulo  
2012

**MARIANNE COSTA FLORIAN PIROLO**

**HOSPITALIDADE NA HOTELARIA DE SÃO PAULO:  
A PERCEPÇÃO DE CAMAREIRAS COOPERADAS**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora como exigência total para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Hospitalidade e Serviços em Organizações, do Programa de Mestrado em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

Aprovado em:

---

Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres / UAM

---

Prof. Dr. Hernan Edgardo Contreras Alday / FESPSP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elizabeth Kyoko Wada / UAM

**Para Arthur, meu marido, pelo constante incentivo e ajuda.**

**Para Gabriel, meu filho, pela maior alegria que tive no período em que realizava o mestrado.**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me dar forças e condições de realizar esse grande sonho.

Nesses dois anos, muitos foram os momentos em que fiquei longe de minha família e do meu marido para poder me dedicar ao mestrado. Mas também tive a oportunidade de conhecer pessoas maravilhosas, como meus professores e colegas de sala. Andrea Dias, Patrícia, Andreia Zago, Edgard: obrigada por tudo.

Ao meu marido, meu melhor amigo e companheiro, Arthur, que me ajudou diretamente na realização desse sonho, incentivando e apoiando em todos os momentos. Obrigada pelo seu amor.

Ao meu filho Gabriel, que nasceu em outubro 2011, no momento em que estava finalizando a dissertação. Obrigada por estar em minha vida nesse momento tão importante.

Aos meus pais, irmãs e cunhados, por entender minha ausência em alguns momentos e por me ajudar sempre que precisei, principalmente com o Gabriel.

À Ana Carolina Angeli, minha grande amiga e companheira nesse mestrado. Obrigada pelos incentivos, caronas, pelas trocas de conhecimento e principalmente pela sua amizade.

Ao meu professor e orientador Prof. Ricardo Torres, pela paciência e dedicação que teve nesses dois anos de orientação. No último ano, tive uma atenção especial que sou muita grata por isso.

À Profa. Elizabeth Kyoko Wada, por ter compartilhado seu conhecimento, por ser um exemplo de profissional e por ter sugerido e incentivado a mudança do tema inicial.

Aos professores do Mestrado, pelo conhecimento transmitido nesses dois anos de convivência.

À cooperativa de trabalho, por possibilitar a realização desse trabalho.

Aos cooperados, por colaborarem na realização das entrevistas.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram na realização deste trabalho. Com certeza, mas um sonho conquistado.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo entender como funciona a relação da hospitalidade entre empresa e funcionários terceirizados, mais especificamente os cooperados. A hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém, não somente aos seus clientes externos e sim também aos seus colaboradores. O interesse na pesquisa se deu pela autora ter experiência na área hoteleira há mais de 10 anos e pelo reduzido número de publicações sobre o assunto, em comparação com a hospitalidade com os seus clientes externos. Delimitou-se a pesquisa ao departamento de Governança e às camareiras. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de: a) entrevista semi-estruturada com a responsável pela cooperativa, para entender como funciona uma cooperativa que oferece serviços para hotéis; b) entrevistas semiestruturadas com camareiras cooperadas que trabalham nos hotéis da cidade de São Paulo e são associadas à cooperativa pesquisada. Neste trabalho foram analisados se a forma de contratação interfere na percepção da hospitalidade; se existe diferença na percepção da hospitalidade quanto a categoria dos hotéis, e se as camareiras cooperadas casadas ou solteiras querem ser efetivadas. As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2011 por telefone e foram gravadas, para assim ser possível a transcrição. Os resultados obtidos mostram que as camareiras cooperadas preferem trabalhar em hotéis de luxo por serem melhor acolhidas, preferindo assim continuar como cooperadas. As camareiras se queixam dos hotéis quanto a uniformes, alimentação, recepção das outras camareiras, acolhimento das Supervisoras e Governanta, tratamento igual dos efetivos e alguns benefícios. Destaca-se que os resultados obtidos podem servir como base para futuras pesquisas, para verificar se essa relação de hospitalidade afeta a qualidade de serviços na área hoteleira.

**Palavras-chave:** Hospitalidade. Cooperativismo. Hotelaria. Terceirização. Camareiras.

## ABSTRACT

This research has the objective to understand how works the relation of hospitality between company and outsourced employees, more specifically the members. It is known that hospitality is fundamentally the act of receiving and providing services to someone, not only to their external customers but also to their employees. The interest in this research was given by the author experience in the hotel area for over 10 years and the lack of publications about the subject, comparing with external customers hospitality. The research is delimited only in the department of Governance and chambermaids. For this purpose, it was performed an exploratory, qualitative research. Data collection was performed by means of: a) semi-structured interview with the responsible for the cooperative, to understand how a cooperative that provides services to hotels works, b) semi-structured interviews with chambermaids working in cooperative hotels in the city of São Paulo and are associated with researched cooperative. In this paper were analyzed if the way of hiring interferes with the perception of hospitality, if there is a difference in the perception of hospitality in hotels category, and if married or single cooperative chambermaids want to be effective. The interviews were conducted in December 2011 by telephone and recorded, in order to be able to transcription. The results obtained show that cooperative chambermaids prefer to work in luxury hotels because they are better welcome, that way they prefer to continue as cooperatives. The chambermaids complain about uniforms, food, reception of the other chambermaids, reception of the Supervisors and Housekeeper, equal treatment of the troops, and some benefits. It is noteworthy that the results can be used as a basis for future research to see if this relation affects the quality of hospitality services in the hotel area.

**Key Words:** Hospitality. Cooperatives. Hospitality. Outsourcing. Chambermaids

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow .....	24
Figura 2. Organograma .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Motivação e Metas Motivacionais .....	25
Quadro 2 – Número de cooperativas e cooperados .....	36
Quadro 3 – Cálculo do custo anual de um funcionário efetivo (CLT) .....	52
Quadro 4 – Cálculo do número de dias que um funcionário efetivo está a disposição da empresa para trabalhar (não considerando faltas, atrasos e afastamentos) .....	53
Quadro 5 – Cálculo do número de camareiras necessárias para as taxas de ocupação .....	54
Quadro 6 – Comparativo do valor de mão de obra cooperados e mão de obra efetiva em um hotel num mês. (para 80% de ocupação) .....	55
Quadro 7 – Comparativo do valor de mão de obra cooperados e mão de obra efetiva em um hotel num mês (para 100% de ocupação) .....	56
Quadro 8 – Relação de efetivos e cooperados em relação às solteiras e casados.....	73

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1 - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, TERCEIRIZAÇÃO E COOPERATIVISMO</b> .....	19
1.1 Motivação .....	21
1.2 Cultura Organizacional .....	27
1.3 Terceirização .....	30
1.4 Cooperativismo .....	33
1.4.1 Cooperativismo no Brasil .....	35
1.4.2 Cooperativas de Trabalho .....	39
<b>CAPÍTULO 2 - HOSPITALIDADE E ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA</b> .....	42
2.1 Organizações Hoteleiras .....	43
2.2 O trabalho e perfil da camareira .....	48
2.3 Diferença entre o custo de mão de obra de um funcionário efetivo e cooperado para os hotéis da cidade de São Paulo .....	51
<b>CAPÍTULO 3 - HOSPITALIDADE NA HOTELARIA DE SÃO PAULO</b> .....	57
3.1 Perfil dos entrevistados .....	60
3.2 Hospitalidade nos hotéis .....	60
3.3 Cooperados e categorias de hotéis .....	67
3.4 Cooperado x Efetivo .....	69
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	84
<b>APÊNDICES</b> .....	91
Apêndice 1 – Roteiro da entrevista oficial com as camareiras cooperadas .....	91
Apêndice 2 - Roteiro da entrevista com a responsável pela cooperativa pesquisada .....	91
<b>ANEXOS</b> .....	93
Anexo 1 - Política Nacional de Cooperativismo .....	93



## INTRODUÇÃO

A palavra hospitalidade na presente pesquisa é utilizada para indicar a percepção de acolhimento pelos funcionários cooperados que são contratados temporariamente em hotéis localizados na cidade de São Paulo.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que de acordo com Dencker e Da Viá (2002, p.59) “têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses”. Ainda conforme Dencker (2007) a pesquisa exploratória procura aprimorar ideias, envolvendo um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de dados.

Escolheu-se esse tema em função da pesquisadora ter experiência profissional nessa área há mais de 10 anos e assunto de cooperativismo em hotéis ser pouco pesquisado. Esse trabalho tem como objeto de pesquisa as camareiras cooperadas de uma determinada cooperativa que trabalham nos hotéis da cidade de São Paulo.

Nesse contexto, levanta-se o problema de pesquisa:

- Como a hospitalidade é percebida entre as camareiras cooperadas em sua atuação nos hotéis na cidade de São Paulo?

Quanto às hipóteses, segundo Dencker (2007) hipótese é uma antecipação da resposta que será testada na pesquisa. É uma suposição na tentativa de responder a pergunta do problema. Conforme Gil (1987, p.60):

O papel fundamental das hipóteses na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. Essas sugestões podem ser soluções para o problema. Podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica.

Sendo assim, os pressupostos levantados nessa pesquisa são:

- 1- A forma de contratação interfere na percepção da hospitalidade;
- 2- Existe diferença na percepção da hospitalidade quanto à categoria dos hotéis
- 3- A camareira cooperada casada quer ser efetivada, ao contrário das cooperadas solteiras que preferem não ser registradas por causa dos descontos em folha e pela escala de folga.

A pesquisa tem como objetivo entender como funciona a relação da hospitalidade entre empresa e funcionários terceirizados, mais especificamente os cooperados, realizando entrevistas com eles. Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- a. compreender como funciona uma cooperativa de trabalho que oferece serviços para hotéis.

- b. analisar as diferentes formas de acolhimento e recepção dos cooperados nos hotéis;
- c. compreender as vantagens e desvantagens de se trabalhar como cooperado nos hotéis.
- d. analisar se, do ponto de vista dos cooperados, é melhor continuar sendo um prestador de serviços ou ser um funcionário contratado do hotel.

Será utilizado nessa pesquisa o termo camareira, pois a grande maioria das pessoas que trabalham nessa função são mulheres. Ao utilizar o termo camareira no presente trabalho, pode-se entender tanto homem quanto mulher. Foram ouvidas somente as camareiras cooperadas, pela delimitação da pesquisa.

Segundo Serra (2005), entende-se que a hospitalidade é caracterizada por um conjunto de detalhes tangíveis e intangíveis e que a parte intangível só é possível de ser alcançada na gestão de Recursos Humanos, quando existem funcionários bem treinados, pró-ativos, prontos a corrigir as possíveis falhas de atendimento e reclamações dos clientes.

Os serviços de um hotel são intangíveis, pois, segundo Fitzsimmons, Fitzsimmons (2000), são ideias e conceitos que não podem ser vistos, sentidos ou testado seu desempenho antes da compra. São inseparáveis, uma vez que requer que o cliente tenha pelo menos algum tipo de contato com os processos, onde o cliente pode ser uma parte ativa destes; e são simultâneos, ou seja, a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo, não sendo estocáveis, pois o hóspede pode utilizá-lo naquela hora.

A satisfação do cliente está relacionada a uma comparação entre a expectativa que ele tem, antes de passar pela experiência do serviço, e a percepção que tem do que foi a experiência do serviço. Clientes cujas expectativas não são atendidas tornam-se clientes insatisfeitos, enquanto clientes que tem suas expectativas atendidas tornam-se clientes satisfeitos e clientes que têm suas expectativas em muito superadas tornam-se clientes muito satisfeitos (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Para que tudo isso aconteça, os hotéis devem ter preocupação com a percepção das reais necessidades de hospitalidade dos seus funcionários, pois tão importante quanto o cliente externo é o cliente interno. Os clientes internos podem ser tanto funcionários efetivos quanto terceirizados. Esses últimos de empresas contratadas para administrar um setor do hotel ou de cooperativas de trabalho.

As cooperativas de trabalho terceirizam, entre outras, a mão de obra de camareiras, que trabalham no departamento de Governança. Conforme Laus (2006) esse cargo pode ser ocupado tanto por homens quanto mulheres, mas o volume maior ainda é de mulheres. O

trabalho dos homens, camareiros, muitas vezes acaba sendo o serviço mais pesado, como lavar carpete ou mesmo virar o colchão.

A metodologia aplicada à pesquisa, que foi realizada no ano de 2011, envolveu diversas etapas. Primeiramente foi realizada pesquisa bibliográfica exploratória. Essa pesquisa teve início nas disciplinas Planejamento Estratégico em Hospitalidade e Avaliação das Estruturas Hoteleiras no Brasil cursadas no mestrado na Universidade Anhembi Morumbi, em que contribuíram para produções de artigos como: “Terceirização e Empregabilidade na Hotelaria de São Paulo” e “Tecnologias utilizadas no departamento de Governança” e para ter mais familiaridade com o assunto. Esses artigos ajudaram no amadurecimento pessoal e na ideia sobre o tema de pesquisa da dissertação.

Satisfação, hospitalidade e relação entre os colaboradores em hotéis são assuntos bastante pesquisados e sobre os quais se encontra farta bibliografia. Já o cooperativismo em hotéis, principalmente destacando o departamento de Governança, é um assunto novo com escassa referências bibliográficas.

Como método de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com camareiras (Apêndice 1) que são sócias de uma cooperativa que, por motivo de sigilo, não poderá ser identificada. Foi escolhida somente uma cooperativa de trabalho, pois foi a única que aceitou colaborar para a pesquisa fosse realizada. Também foi realizada uma entrevista com a responsável pela cooperativa (Apêndice 2) para obter maiores informações sobre como funciona uma cooperativa de trabalho em hotéis.

Existem outras cooperativas que atendem hotéis e oferecem serviço de camareiras, mas, ao ligar para essas cooperativas, foi informado que não trabalham mais com hotéis devido à fiscalização do Ministério do Trabalho.

Não foi possível determinar exatamente quantas cooperativas de trabalho em hotéis existem em São Paulo. Houve a tentativa de coletar essa informação diretamente na Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo - OCESP, mas a informação obtida foi de que as cooperativas, relacionadas à atividade em interesse, não atualizaram os dados para contato e que eles não tem como passar essa informação. Conforme entrevista com a responsável pela cooperativa em análise, atualmente São Paulo tem sete cooperativas que oferecem serviços para hotéis.

Para coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevistas com respostas abertas. As entrevistas foram realizadas por telefone, pela dificuldade de encontro pessoal com as cooperadas. A pesquisadora utilizou o celular com o viva voz ligado em uma mão e na outra mão o gravador.

Resolveu-se utilizar essa técnica depois que a pesquisadora fez o pré-teste do questionário nos dias 01 e 02 de novembro de 2010. As entrevistas foram realizadas dentro da cooperativa estudada e foram entrevistadas apenas três pessoas pois os cooperados não costumam ir à cooperativa, pois recebem o salário diretamente pelo banco. Os cooperados só vão à Cooperativa no dia da assembléia, que ocorre uma vez por ano. A previsão era de que, devido às diversas perguntas para responder, as entrevistas demorariam cerca de meia hora cada uma. Infelizmente, não foi isso que aconteceu. As entrevistas foram gravadas e demoraram no máximo 9 minutos, pois os entrevistados não falavam muito e só respondiam o que era perguntado, de forma sucinta; e perguntavam se a entrevista ainda iria demorar. A pesquisa não fluiu bem pois outras pessoas entravam na sala que a cooperativa disponibilizou para a entrevista. Após esta prévia foi necessário mudar o método de pesquisa, pela dificuldade de encontrar as camareiras cooperadas na cooperativa e por não se ter um local apropriado para as entrevistas, visto que se marcasse um encontro com uma cooperada em outro lugar a mesma poderia não ir por não conhecer o pesquisador.

Realizar entrevistas por telefone apresenta algumas vantagens como: coleta rápida dos dados; custo inferior se fosse feita por correio; anonimato do entrevistador visto que as camareiras têm receio de encontrar-se com quem não conhecem e o entrevistador pode conseguir aprofundar-se mais do que se estivesse frente a frente. Também existe a facilidade de acesso às pessoas em grande escala. Existem também as desvantagens de utilizar esse método que são: menor controle das entrevistas, pois o entrevistado pode desligar o telefone a qualquer hora, e limitação de entrevistados em potencial, pois podem não ter telefone (REA; PARKER, 2000).

No dia 31 de março de 2011 foi marcada a Assembléia Anual e houve a tentativa de coletar os dados dos cooperados para futura pesquisa, mas infelizmente, devido à alta ocupação dos hotéis, nenhuma camareira cooperada apareceu. Foi necessário utilizar um novo método para a coleta dos nomes, telefone e hotéis em que as camareiras cooperadas trabalhavam.

Utilizando uma amostragem não probabilística, os dados das camareiras foram coletados diretamente com as cooperadas em hotéis, visto que a cooperativa não pode passar nenhum dado de cooperado. Para conseguir os dados dessas cooperadas utilizou-se a amostragem “Bola de Neve”, no qual um pesquisado vai indicando e passando contato de outros. A partir do contato de uma das entrevistadas na prévia das entrevistas, os telefones e os dados de outras cooperadas foram obtidos.

Conforme Rea e Parker (2000), esta é uma técnica utilizada quando o pesquisador tem dificuldade de identificar pessoas em potencial para a pesquisa. Depois de selecionada e entrevistada uma pessoa, se pede para que indique outras pessoas para que possam ser entrevistadas.

As entrevistas foram realizadas no período de 1 a 20 de dezembro de 2011. Foram entrevistadas vinte e uma pessoas de um total de 160 cooperados. Todos os entrevistados foram mulheres pois somente estas foram indicadas pelas que já tinham sido entrevistadas e devido ao pequeno número de cooperados do sexo masculino (cerca de 5% do total de cooperados, segundo a responsável pela Cooperativa) que dificultou o contato com eles.

A entrevista tinha algumas perguntas para identificar o perfil do entrevistado, como idade, faixa etária e grau de escolaridade. Como o objetivo de obter informações sobre o problema de pesquisa, elaborou-se mais cinco questões (Apêndice 1). A primeira questão elaborada: “Quais são as três primeiras palavras que você pensa quando ouve a palavra ‘cooperativa’”, teve como objetivo utilizar a metodologia de teste evocação livre, instrumento inspirado no trabalho de Wachelke (2008), na qual o autor selecionou 218 estudantes universitários de graduação da Universidade Federal da Paraíba, contendo a seguinte instrução: “escreva as cinco primeiras palavras ou expressões que lhe vem à cabeça ao pensar em ‘envelhecimento’”.

O objetivo dessa metodologia não foi alcançado com as cooperadas, pois as entrevistadas não conseguiram resumir em três palavras o que é uma cooperativa, não sendo possível fazer uma análise comparativa entre os entrevistados.

As entrevistas foram realizadas no período da noite, entre às 18h e 21h, por ser o único horário em que as cooperadas podiam atender e falar tranquilamente. Todas trabalhavam no horário da manhã, prestando serviços em hotéis. No horário da entrevista, já estavam em casa e conseguiam responder as perguntas sem pressa e sem barulho no fundo. Em alguns casos, quando contatadas, as cooperadas ainda estavam no ônibus voltando para casa. Nessa situação, era marcado um novo horário para conseguir fazer melhor a entrevista.

O número de entrevistados não foi pré-determinado. Não existia um número exato de entrevistas. Esse número foi determinado a partir da metodologia de “esgotamento” quando não existem mais novidades nas entrevistas e, quando as entrevistadas acabam repetindo as respostas, esse é o momento de parar a pesquisa. Segundo Bauer e Gaskell (2008, p. 71) “as primeiras são cheias de surpresa, [...] temas comuns começam a aparecer, [...] e a certa altura, o pesquisador se dá conta que não aparecerão novas surpresas e percepções”. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para melhor análise e interpretação.

As transcrições foram feitas sem dificuldade sendo que, o fato delas terem sido feitas por telefone, não comprometeu a qualidade do som e, conseqüentemente, o entendimento das gravações.

Após a transcrição, as respostas foram classificadas por categorias para uma análise do conteúdo. “A categorização é uma operação de classificação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2010, p.145).

Segundo Bardin (2010), um conjunto de boas categorias deve ter as seguintes qualidades:

- a. exclusão mútua: cada elemento não pode existir em outra categoria para que não exista ambigüidade no momento dos cálculos;
- b. homogeneidade: um único princípio de classificação deve determinar a sua organização;
- c. pertinência: uma categoria somente é considerada pertinente quando pertence ao quadro teórico que foi definido e está de acordo com o material de análise escolhido;
- d. objetividade e fidelidade: as diferentes partes de um material, determinadas em cada categoria, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando possuem diversas análises; e
- e. produtividade: um conjunto de categorias somente é produtivo se fornecer resultados férteis, pensando em pressupostos novos e em dados exatos.

As categorias das respostas estabelecidas na presente pesquisa foram: idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo como cooperada, quantidade de hotéis que já trabalhou como cooperada, qual categoria de hotel prefere trabalhar, qual hotel melhor a recebeu e, por fim, se prefere trabalhar como cooperada ou como empregada efetiva em algum hotel. Após a divisão de categorias, montou-se uma planilha utilizando o programa Excel da Microsoft, separando as respostas para melhor interpretação.

Juntamente com essa planilha, as respostas foram separadas em outras categorias, a partir dos objetivos propostos na presente pesquisa. Houve uma classificação quanto:

- a. à diferença nas relações e benefícios que existem para os efetivos em comparação aos cooperados, verificando se afeta, na percepção do funcionário cooperado, a hospitalidade existente naqueles hotéis; e
- b. à categoria de hotéis em que os cooperados preferem trabalhar e se preferem ser efetivos ou continuar como cooperados.

Após a separação de alguns trechos, iniciou-se a análise e interpretação dos dados. Segundo Dencker (2002, p.170):

O objetivo da análise: resumir as observações sistematizadas organizadas durante o processo de dados, procurando dar condições que permitam oferecer respostas aos problemas de pesquisa. E o objetivo da interpretação: procurar conferir um sentido amplo às respostas encontradas pela pesquisa, estabelecendo a relação entre elas e outros conhecimentos já existentes.

Segundo Bardin (2010, p.40), a análise do conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” Ainda, segundo a mesma autora, o objetivo é analisar o conteúdo das mensagens através da comparação dessas mensagens para receptores distintos. Essa análise é dividida em três fases, sendo elas: Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações.

Na pré-análise, deve-se fazer uma leitura flutuante, escolhendo os documentos de análise. A exploração do material consiste num processo mais duradouro: a etapa da codificação e da categorização. “A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (Bardin, 2010, p.129). Por fim, o tratamento dos resultados e interpretações foram determinadas por tabelas para a análise dos resultados, para assim alcançar os objetivos iniciais.

Segundo Moraes (1999, p.4):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Ainda segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo possibilita resolver várias necessidades do pesquisador que está envolvido na análise de dados de comunicação, especialmente quando se faz uma abordagem qualitativa. A “análise de conteúdo não se constitui numa simples técnica, mas que pode ser considerada como uma metodologia variada e em permanente revisão” (MORAES, 1999, p.15).

O presente trabalho foi dividido em três capítulos, sendo eles: 1) Comportamento Organizacional, Terceirização e Cooperativismo; 2) Hospitalidade e Organização Hoteleira e, por fim, 3) Hospitalidade na hotelaria de São Paulo.

No primeiro capítulo é abordado o comportamento humano nas organizações, destacando as motivações das pessoas. É abordado, também, o cooperativismo e a utilização de cooperativas de trabalhos nas organizações como forma de terceirização. Nesse capítulo foram utilizadas as referências dos seguintes autores em destaque: Simons e Enz (1995); Luppi (1995); Guerrier (2000); Davis e Newstrom (2001); Fleury e Sampaio (2002); Soto (2002); Souto (2007); Wagner e Hollenbeck (2009); entre outros.

O segundo capítulo apresenta o conceito de hospitalidade e a operação de uma organização hoteleira. Destaca-se também a diferença entre a mão de obra de um funcionário efetivo e um cooperado. Nesse capítulo foram utilizadas as referências dos seguintes autores em destaque: Romanoschi (1994); Amato Neto (1995); Minarelli (1995); Pastore (1997); Benato (1997); Guerrier (2000), Walker (2002); Oliveira (2002); Camargo (2003); Wada (2004); Lashley e Morrison (2004); Bekin (2004); Souto Maior (2004); Pinho (2004); Hayes e Ninemeier (2005); Laus (2006); Petrocchi (2007); Cenzi (2009); entre outros.

No terceiro capítulo são apresentados os resultados das pesquisas e análises feitas com as entrevistas e coletas de dados, tanto com as camareiras cooperadas quanto com a responsável pela cooperativa, a fim de analisar a hospitalidade nos hotéis de São Paulo.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, que abordam as reflexões sobre a confirmação ou não dos pressupostos e dos objetivos propostos, as dificuldades enfrentadas e as sugestões de continuidade de estudos posteriores sobre o assunto.

## **CAPÍTULO 1: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, TERCERIZAÇÃO E COOPERATIVISMO**

O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas em uma organização, procurando prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano. “O comportamento organizacional refere-se aos atos e às atitudes das pessoas nas organizações.” (SOTO, 2002, p.27).

O comportamento organizacional encontra-se dividido em três áreas bem distintas, conforme Wagner e Hollenbeck (2009), sendo elas: Comportamento Microorganizacional, Comportamento Mesoorganizacional e Comportamento Macroorganizacional.

O Comportamento Microorganizacional refere-se ao comportamento do indivíduo trabalhando sozinho e analisa a produtividade do empregado, motivação dos funcionários e satisfação no trabalho. O Comportamento Mesoorganizacional concentra-se na preocupação e compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e grupos. O Comportamento Mesoorganizacional tem seu foco em analisar as formas de socialização e cooperação entre si, produtividade do grupo e as formas de aptidões individuais que unidas melhoram o desempenho do grupo. O Comportamento Macroorganizacional diz respeito ao comportamento de uma empresa inteira. Visa compreender de que forma o poder é adquirido, como solucionar conflitos e como entender as diversas formas da estrutura organizacional.

O presente trabalho tem foco no comportamento microorganizacional por analisar o trabalho das pessoas em hotéis e a percepção que os cooperados tem de cada hotel, trazendo assim satisfação ou insatisfação no seu trabalho.

Pode-se definir como percepção “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais visando significado ao seu ambiente” (SOTO, 2002, p.65). Cada funcionário que trabalha em um hotel tem a sua percepção sobre o trabalho realizado, criando sua própria impressão do hotel. Sendo assim, pode-se afirmar que a percepção é importante no comportamento organizacional, porque o comportamento das pessoas baseia-se na sua percepção, fazendo com que os funcionários tenham diferentes interpretações ou visões positivas ou contraditórias do mesmo fato ou pessoa.

Essa percepção não é um resultado somente dos órgãos sensoriais, mas uma combinação, pois as informações são recebidas pelos olhos, ouvido e tato, mas existem informações e conhecimentos guardados dentro de cada um, formando crenças prévias, e que serão interpretadas pela visão ou audição (SOTO, 2002). Quanto mais um funcionário

tiver experiência e conhecimento adquiridos nos empregos anteriores, maior será o seu senso crítico, podendo sua avaliação ser positiva ou negativa. Isso acontece porque o cérebro capta dados tanto do ambiente quanto das lembranças anteriores sem diferenciá-los, podendo ser real ou algo que o funcionário esteja imaginando. Isso irá influenciar nas percepções posteriores, pois tudo já está armazenado na memória.

Conforme Soto (2002) existem alguns fatores que influenciam na percepção dos funcionários, sendo eles: Fatores situacionais – tempo, ambiente de trabalho; Fatores “de quem percebe” – atitudes, motivos, interesses, experiências e expectativas; e Fatores “alvo” – novidade, tamanho, antecedente e proximidades. Por esse motivo, alguns funcionários ficam motivados ou desmotivados com o trabalho, devido a sua percepção influenciada pelos três fatores citados acima. Um funcionário pode ter uma percepção distorcida do seu ambiente de trabalho, fazendo com que não tenha vontade de trabalhar. Por outro lado, um funcionário em uma nova atividade, que precisa do dinheiro e gosta do que faz e tem interesse, pode sempre estar contente com o trabalho. Tudo isso vem da percepção de cada um.

Como o foco da pesquisa são camareiras cooperadas que oferecem sua mão de obra diariamente para os hotéis, alguns desses fatores citados acima podem ser analisados de outra forma. Utilizando como exemplo os itens experiências, expectativas e tamanho, cada camareira entrevistada poderá melhor avaliar cada hotel em que trabalha.

Para a contratação de mão de obra cooperada, a empresa precisa passar por mudanças. Toda mudança que acontece numa empresa implica em custos referentes a novos métodos de trabalho e mudanças na rotina de todos os funcionários (DAVIS, NEWSTROM, 2001). Isso acontece por motivos financeiros ou somente uma reestruturação na empresa. A partir dessas mudanças, utilizando, como exemplo, substituição de mão de obra efetiva por temporária, como é o caso do estudo desse trabalho, as pessoas reagem de formas diferentes às mudanças, devido à percepção de cada um. Enquanto alguns veem positivamente, outros apenas querem saber o que essa mudança vai custar, pois tem medo do que pode acontecer pela frente.

Para entender melhor a percepção de cada um, é preciso saber como funciona o processo de motivação ou frustração de um funcionário.

## 1.1 Motivação

Motivação no trabalho pode ser definida como a vontade de realizar determinada tarefa ou mesmo estar naquele ambiente de trabalho. Segundo Guerrier (2000) é a disposição de fazer o trabalho.

Soto (2002, p.118), por sua vez, considera:

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando, e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003, p.35) “a motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.”

Ainda conforme Soto (2002), a motivação é um processo cíclico, no qual o funcionário tem uma necessidade, um motivo que faz com que consiga trabalhar. Essa necessidade faz com que tome atitudes e tenha uma certa conduta representando sua satisfação com o trabalho. Quando acontece a insatisfação das necessidades que um indivíduo sente, isso faz com que busque novos objetivos dirigidos a eliminar a insatisfação.

A satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da percepção da realização do trabalho. Conforme Wagner e Hollenbeck (2009) existem três componentes chaves para a definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção. Cada funcionário tem os seus valores e o item que considera mais ou menos importante. A partir dessa análise, o funcionário cria a sua própria percepção referente à situação atual vivida no trabalho.

Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho do que o resto. Outra ainda pode estar mais interessada num trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. Embora a primeira pessoa possa estar satisfeita com o emprego a longo prazo, as outras duas podem encontrar satisfação numa relação de emprego permanente. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p.121)

Sabe-se que quando um ser humano entra numa organização, ele não quer saber os lucros da empresa e sim satisfazer suas necessidades pessoais e “se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua

existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.36)

Para medir a satisfação do funcionário, foi criado o Índice Descritivo de Cargo (IDC), que enfatiza aspectos do trabalho como pagamento, o trabalho em si, a supervisão e os colegas. Para análise desse índice, a empresa faz uma pesquisa com os funcionários. Em todos os itens o funcionário entrevistado assinala a “carinha” de satisfação ou insatisfação, por exemplo: sorrindo, triste, irritado, descontente, normal. No item pagamento, os funcionários analisam se é suficiente para as despesas pessoais, satisfatório, menor que mereço, subdimensionado e se atende supérfluos. No item trabalho em si, é analisado se é um trabalho fascinante, chato, rotineiro, desafiador e interminável. No item supervisão, é observado se é difícil de contentar, pede minha opinião, irritante, tem pavio curto e se é teimosa. Por fim, sobre os colegas de trabalho, é destacado se são lentos, falam demais, desagradáveis, leias e inteligentes (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Ainda conforme Wagner e Hollenbeck (2009, p.122), na satisfação pode-se encontrar o que “[...] é, talvez, a melhor medida do estado de bem estar da pessoa, já que a qualidade de vida no trabalho é individualizada por meio de suas diferentes manifestações.” Vários estudos mostram que algumas características físicas do local de trabalho podem estimular reações emocionais negativas nos trabalhadores.

Supervisores e colegas de trabalho podem gerar satisfação ou frustração para o trabalhador. Um funcionário pode ficar satisfeito/insatisfeito com seu supervisor e colegas de trabalho porque os ajudam/prejudicam a atingir os resultados ou por terem semelhanças em valores e atitudes pessoais. É por esse motivo que alguns funcionários podem odiar uma pessoa como chefe mas adorar como amigo(a). O maior grau de satisfação irá acontecer quando os dois momentos se juntam.

Although motivation must come from within, outside incentives can encourage employees to do a good job. Managers who know what their employees want can design the work environment to complement those desires. (Texto original) (SIMONS; ENZ, 1995, p.20)<sup>1</sup>

Outro fator importante para a satisfação no trabalho, segundo Wagner e Hollenbeck (2009), é a quantidade de esforço físico envolvido na tarefa e a insignificância da tarefa.

---

<sup>1</sup> Embora a motivação deva vir de dentro, incentivos externos podem encorajar os funcionários a fazer um bom trabalho. Gerentes, que conhecem os anseios de seus empregados, podem planejar um ambiente de trabalho que complemente esses desejos.” – tradução livre da autora.

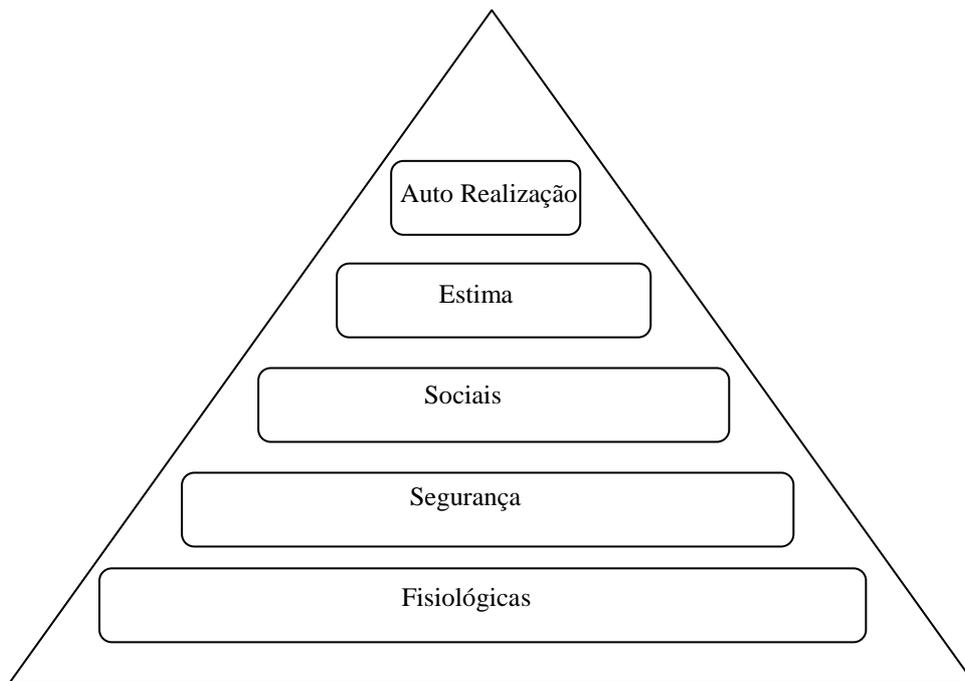
Sabe-se que o trabalho de uma camareira requer grande esforço físico e ela quer acreditar que o seu trabalho tem um valor importante, muito mais para uma camareira cooperada, pois trabalha mais de 8 horas por dia, fazendo diversos apartamentos, e quer que no final do dia percebam que aquele trabalho realizado por ela teve alguma significância.

Segundo Lam, Zhang e Baum (2001) a satisfação de um funcionário com uma organização está intimamente relacionada ao tempo de serviço. A satisfação dos novos empregados com menos de seis meses de emprego está relacionada com o prazer de obter um novo emprego. Afirma-se também que houve uma significativa redução na satisfação do trabalho global em empresas hoteleiras. Quando as expectativas do funcionários não forem atingidas, isso pode causar uma decepção em relação ao trabalho e sua remuneração. Para os hotéis em Hong Kong os funcionarios que trabalham mais de 10 anos em hotéis tinham mais baixos níveis de satisfação para os atributos de colegas de trabalho, promoção, supervisão, e o próprio trabalho.

Para entender melhor o que realmente motiva um funcionário, diferente de Taylor que tinha como premissa que cada homem era tratado como máquina e tinha que ficar numa única função e considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador, alguns pensadores das relações humanas e psicólogos argumentaram que, para entender a organização como um todo, é preciso compreender o ser humano, que possui sentimentos, desejos, vontades, entre outros (GUERRIER, 2000). Tais pensadores, na década de 30, como Mayo, observaram que se o funcionário tinha um tempo de descanso e uma boa relação com a chefia acabava produzindo mais, por estar mais relaxado e motivado.

Os psicólogos que estudavam a organização na década de 50 e 60, em especial Clay Alderfer, David McClelland e Frederick Herzberg, desenvolveram melhor a teoria de Mayo e criaram uma hierarquia de necessidades, para assim um funcionário ficar motivado. O enfoque de Alderfer considera que existem três necessidades: a existência, a relação e o crescimento. O McClelland sustenta que as pessoas tem também três necessidades: a de realização, a de associação e a de poder. Por fim, o enfoque de Herzberg, diferentemente dos outros dois, estuda o comportamento humano para analisar o que os motiva a produzir. Enfatiza os dois fatores (satisfação e insatisfação) para as práticas organizacionais e que os fatores de satisfação são: interesses no trabalho, responsabilidade, reconhecimento, realização e crescimento, enquanto os fatores de insatisfação são: condições de trabalho, políticas da empresa, supervisão, colegas de trabalho e salário (SOTO, 2002).

O enfoque de motivação mais conhecido é a Teoria de Maslow de hierarquia das necessidades. Essa teoria, que surgiu em 1943, propõe que os indivíduos possuem cinco categorias de necessidades e que existe uma ordem de importância, sendo elas: na base encontra-se a necessidade fisiológica, acima segurança, associação, estima e no topo a de auto realização, conforme a pirâmide apresentada na Figura 1.



**Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow (GUERRIER, 2000).**

As necessidades fisiológicas são os desejos básicos de se alimentar, dormir, beber água, se vestir e ter uma casa. Todos os funcionários antes de começar precisam ter dormindo bem e se alimentado para ficar mais motivado.

As necessidades de segurança são os desejos de estar protegido do perigo e de acidentes. É ter proteção, estabilidade financeira, conseguindo um trabalho estável, com auxílio desemprego, assistência médica e a aposentadoria. Isso só vai acontecer para aqueles funcionários que tem carteira registrada e um emprego fixo.

As necessidades sociais é o desejo de ter família e amigos. E querer sentir-se parte de um grupo e sentir-se bem. Para essa necessidade ser realizada é necessário que as fisiológicas e de segurança já tenham sido atendidas. Um empregado sem fome, sentindo-se seguro e em grupo, acaba ficando mais motivando do que os outros.

As necessidades de estima são os desejos de ser respeitado pelos outros, ter respeito de si próprio e a sensação de sucesso individual. É ter prestígio e ser elogiado quando for necessário. É receber bonificações por um bom trabalho, e ter cada vez mais tarefas para

realizar, mostrando ser mais produtivo, melhorando a satisfação das necessidades fisiológicas.

As necessidades de auto realização são os desejos de crescimento profissional. Uma pessoa realizada aceita a si e os demais com maior facilidade. É fazer com que o funcionário participe mais das decisões, muitas vezes recebendo mais, mas não exercendo a função com tarefas administrativas.

Isso significa que quando o individuo realiza uma necessidade, outras surgirão, fazendo com que as pessoas busquem uma forma para satisfazê-las.

Schwartz (1992, 1994) *apud* Tamayo e Paschoal (2003) e Tamayo e Schwartz (1993) *apud* Tamayo e Paschoal (2003), apresentam um quadro com dez motivações e suas metas específicas. No quadro abaixo pode-se observar que os cinco primeiros tipos de motivação tem como metas realizações pessoais, tais como prazer, sucesso e prestígio. As metas de tradição, conformidade e benevolência visam satisfazer interesses relacionados com a família, a organização e a sociedade. Por fim, as metas de universalismo e segurança referem-se aos interesses da própria pessoa e também com os outros.

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos

	para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procurar o bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

**Quadro 1- Motivação e Metas Motivacionais**

**Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p.42)**

Esses dez tipos de motivação mostram o que motiva um funcionário a trabalhar. Sabe-se que esses dez tipos não funcionam sozinhos e não são estáticos. Precisa existir uma relação e dinamismo entre os dez itens, criando vários pólos.

Simons e Enz (1995) realizaram uma pesquisa em doze hotéis norte-americanos e canadenses com o objetivo de entender o que os funcionários de hotelaria desejam do trabalho e compreender como se diferenciam na questão da motivação dos demais trabalhadores. Foram entrevistadas 287 pessoas divididas por vários departamentos dos hotéis. Os resultados obtidos foram:

- a) Para os funcionários de um hotel, os quatro fatores que mais desejam de seus chefes são: 1º bons salários; 2º segurança empregatícia; 3º oportunidades de crescimento e desenvolvimento; e 4º condições de trabalho.
- b) As preferências dos empregados da área hoteleira diferem significativamente dos da indústria de manufatura. Enquanto o pessoal que trabalha na indústria prefere em 1º lugar o trabalho interessante; 2º reconhecimento pelo trabalho realizado; e 3º se sentir parte do negócio, os funcionários de um hotel classificaram bons salários em primeiro lugar, o que pode ser um resultado dos salários baixos para o setor de serviços, principalmente a hotelaria.
- c) Trabalhadores de diferentes departamentos são motivados por diferentes fatores de emprego. Funcionários das áreas de Governança e de serviço de A&B mostram um perfil muito diferente dos demais, mas bons salários continuam importantes.
- d) Para a Governança, bons salários estavam em 2º lugar. Em 1º lugar estava a segurança empregatícia e em 3º as condições de trabalho.

e) Para as camareiras ou atendentes de quarto o que é importante no ambiente de trabalho é ter o reconhecimento dos seus superiores, mostrando que dão atenção para eles.

A partir dessa pesquisa pode-se refletir que o que motiva um funcionário a trabalhar em uma empresa não é o mesmo para todos e isso varia de uma empresa para a outra (indústria e serviços). E, se falarmos de hotel, muda de um departamento para o outro.

O que foi mais destacado no trabalho de Simons e Enz (1995) foi o setor de Governança, por ser o foco do trabalho. Pode-se analisar que, diferentemente de outros setores de um hotel, o departamento da Governança declarou dar mais importância a segurança empregatícia e boas condições de trabalho. Salário é importante, mas ficou em segundo lugar. Esta diferença indica a necessidade de diferentes estratégias gerenciais para motivar os trabalhadores da indústria hoteleira.

Hotels that create ways for employees to make more money and assume permanent jobs through high performance may be able to improve workers' motivation and productivity. (Texto original). (SIMONS e ENZ, 1995, p.24)<sup>2</sup>

Os funcionários que trabalham em hotel costumam trabalhar no mínimo 7 horas por dia, nos 365 dias no ano, sendo que possuem 1 folga por semana, com uma escala de trabalho que incluem finais de semana, feriados, Natal e festas de final de ano, exigindo uma demanda e dedicação grande dos funcionários. Por esse motivo, esses funcionários precisam ser altamente motivados, para seu desempenho melhorar, aumentando a sua produtividade e a qualidade de seu desempenho. Os gerentes precisam motivar os funcionários e fornecer continuamente *feedback* para empregados, dando treinamentos para que os funcionários possam utilizar plenamente as suas competências e conhecimento no local de trabalho. Precisam reconhecer e elogiar os funcionários que realizam corretamente suas atividades, ouvindo seus funcionários, incentivando, e dando recompensas aos funcionários com aumentos salariais ou bônus. Com apoio e reconhecimento das gerência, os funcionários trabalham melhor, podendo ficar mais motivados para o trabalho (CHIANG, JANG, 2008).

## 1.2 Cultura Organizacional

A palavra cultura surgiu no fim da década de 1950, quando começaram a ser observadas as relações de poder nas sociedades primitivas, constatando que os modos de

---

<sup>2</sup> Hotéis que criam formas para os empregados ganharem mais dinheiro e assumirem empregos permanentes, através do alto desempenho podem ser capazes de aumentar a motivação e produtividade dos funcionários.” (tradução livre da autora)

vida de cada uma diferiam entre si, pois não existe um molde que produziria condutas estritamente idênticas. Assim o conceito de cultura surgiu para representar, no sentido amplo, as qualidades dos grupos humanos que são repassados de geração a geração (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Conforme Pires e Macêdo (2006), são vários os conceitos encontrados na literatura sobre cultura e, que na maioria, seguem a mesma ideia principal. Conforme Fleury e Sampaio (2002), pode-se definir cultura como uma compreensão dos costumes, línguas, crenças e mitos que existem em diferentes povos. Em contraponto Motta e Caldas (1997, p.16) afirmam que “a cultura é a adaptação em si, é a forma pelo qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente”. Luppi (1995) considera que existe relação entre cultura e a Teoria de Sistemas:

A cultura deve ser vista como um todo cujas partes se inter-relacionam de modo que a mudança em uma das partes afeta o relacionamento das demais. A concepção sistêmica percebe o mundo em termos de relações e integrações. Os sistemas são totalidades integradas que não podem ser reduzidas às partes que os compõem. Sendo assim, a cultura é um conjunto de ideias, objetivos, regras, comportamento, fazendo assim um grande sistema que uma das partes afeta o relacionamento das demais. (LUPPI, 1995, p.16).

O conceito de cultura organizacional é mais recente na literatura de administração, que se estabeleceu a partir da década de 80, com as primeiras publicações de Edgar Schein e Geert Hofstede, com a intenção de mostrar a discussão existente entre cultura e organização. Embora o conceito seja de três décadas atrás, o assunto ainda é muito pesquisado até os dias atuais. Segundo Barbosa (1996) existe uma diferenciação entre estes dois autores, seguindo duas direções distintas que seriam: Schein enfatiza a ideia de culturas organizacionais marcadamente diferenciadas, bem como o papel que o herói/fundador desempenha na modelagem dessa cultura; e Hofstede, ao contrário, atribui pouca ou nenhuma importância às culturas organizacionais particulares, sublinhando a importância da cultura nacional na forma de administrar.

Pode-se assim definir cultura organizacional, segundo Schein (1983), como sendo um conjunto de valores e pressupostos que um grupo inventou para lidar com os problemas internos e externos e que serão ensinados aos colaboradores, enquanto Santos (1994) afirma que a cultura organizacional também são valores e crenças, mas que são compartilhados pelos membros de uma organização, para um controle organizacional, informalmente

aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

Fica clara a importância para as empresas hoteleiras em propiciar uma cultura organizacional que promova constantemente a busca do comprometimento dos seus clientes internos (colaboradores), o trabalho em grupo, o treinamento, objetivando o crescimento profissional, juntamente com uma remuneração justa, pois, somente a partir de funcionários dedicados e comprometidos, será possível à organização oferecer serviços com qualidade e que superem as expectativas dos clientes (DELA COLETA, NAVES, 2003).

Cada empresa tem uma espécie de personalidade coletiva – ou jeito – que transcreve na forma como as pessoas que nela trabalham se relacionam, fazem críticas, se confraternizam, tomam decisões, criam critérios para a progressão de carreiras, mantêm tabus e preconceitos, usam determinados jargões ou linguagens, como são estabelecidas as regras do jogo. (JOHANN, 2004, p.10)

Essas regras do jogo envolvem também as formas de contratação de mão de obra na empresa, podendo mudar o relacionamento entre funcionários efetivos e terceirizados.

Desde a década passada, devido às novas tecnologias e exigências do mercado, as empresas vivenciaram grandes mudanças nas áreas de recursos humanos, financeiros e materiais. Tal fato levou a novos modelos de gestão, pela utilização da tecnologia e pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas.

Diante desse quadro, muitas organizações estão tentando se adequar a esta nova realidade reduzindo, por exemplo, seu tamanho para três ou quatro níveis hierárquicos. Para sobreviver, precisam diminuir de tamanho, surgindo assim nas organizações um novo tipo de trabalho. As empresas solicitam alguns serviços especializados apenas quando precisam e pagam ao profissional de acordo com o trabalho realizado. Houve uma enorme migração de mão de obra para o setor de serviços terceirizados e quarterizados (MINARELLI, 1995).

Essa é uma prática que as empresas precisam adotar com cautela, pois segundo Faria (2005) a terceirização passou por profundas mudanças positivas, melhorando a dinâmica das empresas, que acabam fortalecendo a capacidade transformadora dessa poderosa ferramenta. Contudo as empresas que recorrem à terceirização precisam cercar-se de cuidados, sobretudo de caráter comportamental, para que a experiência não se transforme num problema de difícil solução.

Sabe-se que empregar é o ato de dar emprego, dar colocação, ocupar, aproveitar os serviços e atividades de alguém. Ser admitido em um emprego, público ou particular, é Empregabilidade. É a capacidade de ser empregado (MINARELLI, 1995).

A economia global mudou, as empresas mudaram e o emprego também. As formas de trabalho adquirem novas feições e o emprego passa por redefinições profundas. O vínculo empregatício está cedendo espaço para novos modelos de relacionamento profissional (MINARELLI, 1995). O trabalhador começou a se sentir pressionado e angustiado pela empregabilidade premida da precarização do emprego (PINTO, 2009).

As empresas começaram a sair da verticalização para a horizontalização, reduzindo alguns cargos e terceirizando outros. “As grandes empresas e corporações, para sobreviver à crise mundial e atender novas demandas de mercado, eliminaram ou redesenharam cargos e, em muitos casos, operações inteiras” (MINARELLI, 1995, p.17).

Por trás de toda essa transformação, há fatores como a evolução da tecnologia da informação, o enxugamento das empresas e a terceirização, que deixaram na mão do profissional a responsabilidade pela sua qualificação. Dando origem a outra definição de empregabilidade que é:

[...] a capacidade de expandir as alternativas de obter trabalho e remuneração sem a preocupação de trabalhar com vínculos empregatícios. Transformar você mesmo no seu próprio negócio. Ter vários patrões em vez de um só. Ser, enfim, um prestador de serviços capaz de gerar interesse em várias das organizações que estão se reestruturando para o futuro, com terceirização de alto nível (CASE; FRANCIATTO, 1997: p. XI).

### **1.3 Terceirização**

A terceirização é uma prática empresarial cresce constantemente nas empresas. Conforme Leite (1997) haveria que considerar ainda a difusão, em âmbito mundial, da tendência à desverticalização das empresas, com a conseqüente terceirização ou externalização de partes do processo produtivo, que passam a ser realizadas por outras empresas.

Nas grandes capitais, as conseqüências da modernização se fazem sentir com mais intensidade. O motivo é o aumento de empresas oferecendo o mesmo serviço. Mesmo com o número de empresas crescendo, elas estão oferecem cada vez menos postos de trabalho, mudando assim o cenário de antigamente. “O grande mercado da empregabilidade está, atualmente, em centenas de pequenas e médias empresas que se formam para prestar serviços cada vez mais atualizados” (MINARELLI, 1995, p. 39).

Esse enxugamento nas empresas, que as fez buscar mão de obra de terceirizados, cooperados, entre outros, se dá também pelo motivo da existência de algumas leis. No Brasil

temos a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que garante aos trabalhadores um conjunto de direitos, contribuindo para o alto custo de mão de obra. No Brasil, a contratação legal de um trabalhador impõe despesas da ordem de 102% de encargos sociais (PASTORE, 1997).

A CLT estabelece que os direitos dos trabalhadores são carteira assinada, décimo terceiro, vale transporte, adicional noturno, entre outros. Para as empresas, terceirizar e contratar mão de obra de cooperados tem custo menor, pois deixam de pegar esses encargos.

Segundo Amato Neto (1995), a terceirização é o ato de transferir a responsabilidade de uma empresa para outra, tanto em um determinado serviço quanto no processo de produção ou de comercialização. Desta forma, a empresa contratante deixa de realizar alguma ou várias atividades cumpridas com seus próprios recursos e passa essas atividades para uma empresa contratada.

Terceirização, para Romanoschi (1994), é a passagem de atividades e funções específicas a terceiros especializados. A empresa detém sua atenção voltada à atividade-fim; aquela para a qual foi designada mercadologicamente, passando a terceiros a administração da atividade-meio.

A terceirização já é muito utilizada entre as empresas brasileiras com o objetivo de reduzir custos, pois é mais barato passar para as prestadoras de serviço a obrigação imposta através dos contratos de serviços, livrando-se dos altos encargos sociais e trabalhistas (LEÃO; OLIVEIRA; DIAS, 2008). Empresas terceirizadas, menores e mais ágeis, tem isenções de impostos e tributos fazendo com que sejam mais competitivas no mercado.

Em se tratando de prestação de serviço, quem busca um parceiro terceirizado encontra fatores restritivos, pois nem todas conhecem e aplicam a cultura da empresa, bem como a transparência nas informações, compartilhando com o proprietário da empresa o método de trabalho e as ações tomadas para atender às demandas exigidas pelo empreendimento e pelo mercado (BERNADO, 2007).

Quando houver terceirização, para não haver vínculo empregatício com o prestador de serviços, não poderá haver qualquer subordinação hierárquica, isto é, poder de mando ou chefia do contratante sobre a contratada, tendo esta última prestar os serviços da melhor forma, mas nos termos do contrato, objetivando a satisfação do cliente. Neste caso, reconhece-se o vínculo de emprego do trabalhador com a terceirizada, sendo que a tomadora será responsável subsidiariamente pelas prestações de natureza trabalhista e social (XAVIER, 2003). Mas em contraponto, conforme artigo 16 da lei 6.019/74, “a empresa de trabalho temporário coloca o trabalhador à disposição da empresa tomadora, mas o

remunera, havendo subordinação entre o trabalhador temporário e a empresa de trabalho temporário que o contratou.”

A relação entre o tomador dos serviços e a terceirizada é regulada pelo Código Civil, e não pela CLT. Pagnoncelli (1993), afirma que existe degradação das condições de trabalho geralmente presentes nas empresas subcontratadas, perdas salariais, perdas de direitos garantidos na empresa anterior, inexistência de benefícios como alimentação, falta de políticas de treinamento, ritmo de trabalho muito intenso e ambiente degradado.

Nesse sentido, as empresas tem utilizado o conceito terceirização para sonegarem impostos ou diminuir a carga tributária estadual, gerando assim alguns processos de trabalhadores contra as empresas contratadas. Por esse motivo o Ministério do Trabalho fiscaliza as empresas que contratam empresas tomadoras de serviços irregularmente com o intuito de burlar as leis, prejudicando os trabalhadores (LEÃO; OLIVEIRA; DIAS, 2008).

A terceirização de serviços mostra-se como prática extremamente precária das relações de trabalho. Sob esse prisma, afirma Souto Maior (2004, p.07) que:

[...] a ideia de precarização é da própria lógica da terceirização, pois, como explica Márcio Túlio Viana, as empresas prestadoras de serviços, para garantirem sua condição, porque não têm condições de automatizar sua produção, acabam sendo forçadas a precarizar as relações de trabalho, para que, com a diminuição do custo-da-obra, ofereçam seus serviços a um preço mais acessível, ganhando, assim, a concorrência perante outras empresas prestadoras de serviços.

Conforme Martins (2000) algumas das formas de se terceirizar seriam: 1) Prestação de serviços de atividades-meio, tais como: serviços de limpeza; refeitório dos empregados; segurança do patrimônio; serviços jurídicos; serviços médicos; processamento de dados da folha de pagamento; administração de Recursos Humanos; manutenção geral e predial; frota de veículos; distribuição de produtos; administração de relações trabalhistas e sindicais; informática; portaria; telefonia; vendas; consultoria financeira; contabilidade; publicidade; oficina mecânica; correspondência; assessoria de imprensa; engenharia-projetos; recrutamento e seleção; serviços de malote; serviços gráficos; 2) Locação de mão de obra e trabalho temporário (Lei 6019/74) e Vigilância (Lei 7102/83).

Conforme Guerrier (2000) existem alguns fatores que afetam a demanda de mão de obra no setor hoteleiro. Primeiramente, a hoteleira é uma área que emprega grande proporção da força de tarefa e incentiva o governo a oferecer oportunidades de emprego para a população em crescimento. Em segundo lugar a área hoteleira não exige mão de obra

qualificada para níveis operacionais, sendo assim acessível a grande parcela da população. Um terceiro fator é que algumas funções exercidas na área hoteleira não são específicas da área existindo até em empresas bancárias. O que faz com que o funcionário saia da área hoteleira para outras áreas de atividade que remuneram melhor o seu trabalho. Um quarto fator, e mais importante para a pesquisa, é de que os hotéis e restaurantes estão sujeitos a uma demanda flutuante, contratando mão de obra temporária nas épocas de pico. Esse é o motivo dos hotéis contratarem mão de obra de cooperativas de trabalho. Por fim, a área hoteleira tem fama de oferecer más condições de trabalho e remuneração, afetando assim a demanda de mão de obra.

#### **1.4 Cooperativismo**

A Revolução Industrial foi um momento de profundas transformações ocorridas na indústria, agricultura, transporte, bancos, comércio, comunicações, etc. Com a Revolução Industrial, no século XIX, a sociedade passou por grandes mudanças, tanto econômicas, quanto sociais.

Até aquele momento, o que a maioria das pessoas fazia era trabalhar com produtos agrícolas ou animais. Conheciam a produção desde a preparação do solo até a colheita. Existia um tempo para descanso, pois as mudanças demoravam a acontecer, proporcionando mais tempo para as adaptações que fossem necessárias.

Com o surgimento das máquinas, essa realidade mudou. Os trabalhadores não conheciam mais toda a produção e se especializavam somente em uma função. Tiveram que se adaptar as novas tecnologias e tinham que produzir. A sociedade capitalista, nesse processo de transformação, dividiu-se em duas classes: a burguesia, proprietária dos meios de produção; e a classe assalariada que, para subsistir, vende o único bem que possui: sua força de trabalho (PINTO, 2009). O cooperativismo surgiu neste contexto da Revolução Industrial, devido às transformações ocorridas nas formas de trabalho.

A primeira cooperativa se formou em 1844 com o nome “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, Sociedade Rochdale dos Pioneiros Equitativos, e tinha como princípio: “Buscar resultados econômicos, o desenvolvimento social e a melhoria na qualidade de vida” (GAWLAK, 2004, p.21).

Em 1895, em Genebra, foi criada a ACI, Aliança Cooperativa Internacional, um órgão das cooperativas do mundo inteiro, que ratificou os princípios de Rochdale: adesão

livre, controle democrático, distribuição das sobras, juros limitados ao capital, constituição de um fundo para educação e cooperação entre as cooperativas (PINHO, 1982).

Com a evolução e a modernização do cooperativismo e da economia mundial, as cooperativas foram reestruturadas alterando novamente os princípios definidos 1844, por Rochdale, conforme Gawlak (2004) e Cenzi (2009):

1º) Adesão livre e voluntária: qualquer pessoal pode associar-se a uma cooperativa. Para a adesão, a pessoa precisa conhecer a filosofia e princípios da cooperativa; a estrutura da cooperativa; os direitos e deveres do associado; ser participativo e empreendedor.

2º) Gestão democrática: Todos são iguais perante a sociedade e toma as decisões juntos, sendo uma característica importante a igualdade entre os sócios.

3º) Participação econômica dos membros: os membros contribuem para o capital das cooperativas e a controlam democraticamente. Na cooperativa, a pessoa vale pelo seu comportamento e atividades. A valorização é dada ao trabalho que o associado presta através da cooperativa e o seu retorno financeiro está na proporção dessa produção.

4º) Autonomia e independência: as cooperativas são empreendimentos autônomos, controlados por seus associados e tem total autonomia e independência sem interferência governamental nas decisões.

5º) Educação, formação e informação: esse princípio objetiva o aumento das oportunidades de melhoria em suas condições de trabalho e renda com formação, capacitação e constante requalificação de seus associados.

6º) Cooperação entre cooperativas: as cooperativas precisam se unir e cooperar entre si, integrando e se ajudando mutuamente. As cooperativas têm que agregar qualidade, produtividade e economia de escala nos serviços.

7º) Interesse pela comunidade: refere-se a preocupação com o entorno onde está inserida, gerando empregos, produção, preservação do meio ambiente e melhor qualidade de vida da população, inclusive dos cooperados.

O cooperativismo existiu como uma alternativa para os problemas de emprego e renda com a Revolução Industrial e agora, devido ao aumento do número de desempregados e a globalização, ele volta a ser redescoberto como fonte de oportunidade para a população. (GAWLAK, 2004)

Com o grande número de desempregados, o governo foi pressionado a criar soluções que gerassem empregos e, com a globalização, as empresas tiveram que reduzir custos e ser

mais competitivas. Conforme Benato (1997) para enfrentar a globalização, as cooperativas tiveram que criar uma doutrina para estabelecer um equilíbrio entre o setor social e o setor econômico. As pessoas estavam desempregadas, havia um número de pessoas procurando emprego e as empresas não tinha dinheiro para contratar. A partir desses problemas as empresas tiveram que criar soluções, formando assim a primeira cooperativa de trabalho.

Algumas cooperativas de trabalho foram formadas para evitar a perda de postos de trabalho, diante da situação em que as empresas entravam em processo de falência. Os trabalhadores precisavam se organizar e formar uma associação, para oferecer sua mão de obra em troca de um salário, evitando, assim, o desemprego iminente, tornando-se um empreendimento comandado pelos trabalhadores (CULTI, 2002).

#### **1.4.1 Cooperativismo no Brasil**

Conforme Cenzi (2009) o cooperativismo se faz presente em 22 países latinos sendo eles: Argentina, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Jamaica, México, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

Conforme Benato (1997), o cooperativismo no Brasil teve início em 1897, quando o médico francês Jean Maurice Faivre fundou a Colônia Tereza Cristina, organizada por um grupo de europeus no Estado do Paraná, em forma de cooperativa. Em contra partida, Pinho (1982) afirma que antes de 1888 não havia a possibilidade de implantar uma cooperativa no Brasil. Além de ainda existir mão de obra escrava, os poucos europeus que se instalavam no Brasil eram para organizar associações mutualistas e reivindicativas. Conforme Pinho (2004) a partir de 1889 a existência de mão de obra livre, predominantemente de imigrantes, trabalhando em condições precárias no Brasil e organizou associações cooperativistas para evitar a exploração dessa mão de obra. Em 1891, a partir da Constituição Federal do Brasil reconheceu no parágrafo 8º do Art. 72, o direito das associações em sindicatos e cooperativas.

A partir de 1891 surgiram as primeiras cooperativas no Brasil, conforme Pinho (2004), sendo elas: a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia de Tráfego (1891), a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro (1894), a Cooperativa de Consumo de Camaragibe em Pernambuco (1895) e a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista em Campinas (1887).

Ao longo do tempo foram criados diversos tipos de cooperativas, como, por exemplo, as cooperativas de consumo, crédito, agropecuárias, habitacional, trabalho, entre outras. A cooperativa de trabalho é o foco desse estudo e é conhecida como cooperativa de mão de obra, onde os cooperados trocam seu serviço de uma determinada função, por uma remuneração diária. Os instrumentos e equipamentos que o cooperado irá utilizar para executar o serviço são oferecidos pelo tomador de serviços (a empresa que contratou o cooperado).

O cooperativismo brasileiro na atualidade é dividido em diversos ramos como: agropecuária, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer, totalizando 7.261 cooperativas e 8.252.410 cooperados, conforme mostra o quadro abaixo.

Ramo	Cooperativas	Cooperados
Agropecuário	1.615	942.147
Consumo	128	2.304.830
Crédito	1.100	3.497.735
Educacional	304	55.838
Especial	15	469
Habitacional	253	108.695
Infra-estrutura	154	715.800
Mineral	58	20.031
Produção	226	11.396
Saúde	871	225.980
Trabalho	1.408	260.891
Transporte	1.100	107.109
Turismo e Lazer	29	1.489
<b>T O T A L</b>	<b>7.261</b>	<b>8.252.410</b>

**Quadro 2 – Número de cooperativas e cooperados**

[www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/250210\\_somentenumeros.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/250210_somentenumeros.pdf).

O quadro apresenta os treze ramos de atividade do cooperativismo brasileiro reconhecidos pela OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras, em dezembro de 2009. Pode-se observar que a cooperativa de trabalho está em segundo lugar em número de

cooperativas, perdendo somente para as cooperativas de agropecuária. Mas, se observarmos os números de cooperados, a cooperativa de trabalho fica em quinto lugar.

Conforme Gawlak (2004) e Pinho (2004), a OCB foi criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativos em Belo Horizonte, na substituição de outras duas entidades que já existiam, sendo elas: ABCOOP – Associação Brasileira de Cooperativas e a UNASCO – União Nacional de Cooperativas. Em 1971, a Lei n.5764 oficializou o acordo. Segundo o art. 105, cabe-lhe fixar as diretrizes políticas do Sistema Cooperativo, contribuir para o aprimoramento das leis cooperativistas, arrecadar contribuição cooperativista, exercer a representação sindical patronal das cooperativas e fazer o registro e cadastramento das cooperativas brasileiras (BRASIL, 1971).

Essa Lei n.5764 regulamenta a Política Nacional de Cooperativismo (Anexo 1). Em seus artigos, determinam algumas políticas em destaque como:

- a) Estabelece sendo uma sociedade cooperativa na qual contribuem com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica sem o objetivo de lucro. Possui uma natureza jurídica, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados (mínimo 20 pessoas) tendo a obrigação do uso da expressão cooperativa em sua denominação. As despesas serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da quantidade de serviços executado;
- b) O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, não existindo vínculo empregatício entre ela e seus associados. Segundo Sússekind (2006, p.2), “a Lei nº 8.949, de 9 de dezembro de 1994, repetiu essa norma e acrescentou que também não há relação de emprego entre os associados da cooperativa e aqueles que se utilizam dos seus serviços, incluindo um parágrafo no art. 442 da CLT.”
- c) As sociedades cooperativas poderão adotar qualquer gênero de serviço ou atividade, devendo declarar sua denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral; os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembleias gerais;
- d) Por regra, sociedade cooperativa deverá possuir os seguintes livros: de matrícula (inscritos por ordem cronológica de admissão); de atas das Assembleias Gerais; de atas dos Órgãos de Administração; de atas do Conselho Fiscal; de Presença dos Associados nas Assembleias Gerais; e outros, fiscais e contábeis, obrigatórios.

e) Sobre as Assembléias Gerais, tem o poder de decidir negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. Serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, e a partir do horário estabelecido haverá três convocações. Para a Assembléia acontecer deverá: ter 2/3 do número de associadas, em primeira convocação, metade mais 1 (um) dos associados em segunda convocação e no mínimo de 10 (dez) associados na terceira convocação.

f) As cooperativas são obrigadas, para seu funcionamento, a registrar-se na Organização das Cooperativas Brasileiras ou na entidade estadual, pagando uma taxa de Contribuição Cooperativista, sendo recolhida anualmente pela cooperativa após o encerramento de seu exercício social.

O SESCOOP, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, é um órgão sob o comando de uma direção colegiada vinculada a OCB. Foi criado pela medida provisória nº 1715 em 1998 e com o decreto 3.017 em 1999. A SESCOOP controla, investe na capacitação dos associados, monitora e cria políticas adequadas à criação de postos de trabalho. A receita é obtida pela contribuição mensal compulsória de 2,5% sobre o montante da remuneração paga pelas cooperativas.

Outra organização importante para o cooperativismo brasileiro, além da OCB, é a OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo. Criada em 1970, pela fusão da UCESP, União das Cooperativas do Estado de São Paulo, e da ACAPESP, Associação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de São Paulo. Essa organização oferece cursos gratuitos, presta consultoria, defende os interesses de classe no Estado de São Paulo, e oferece treinamento e reciclagem de recursos humanos das cooperativas (PINHO, 2004). Conforme Oliveira (2002), infelizmente o que se tem observado na prática das cooperativas de trabalho que atuam no ramo hoteleiro não é o que seria esperado. O que antes as cooperativas não se preocupavam em oferecer cursos de capacitação profissional e cooperativismo para os seus associados, hoje as cooperativas oferecem treinamentos para diversos setores hoteleiros.

Qualquer que seja o tipo da cooperativa, ela precisa cumprir seus sete princípios conforme descrito acima. Precisa oferecer uma adesão livre e voluntária, dividindo a participação entre os cooperados, melhorando suas condições de trabalho e remuneração com formação, capacitação e constante requalificação, dos associados e sua família. É importante pensar que, o que a cooperativa está oferecendo aos cooperados, eles não poderiam ter acesso em outro lugar.

As cooperativas não podem deixar de ter qualidade, novas tecnologias e eficiência máxima. O empregado que não tiver produzindo irá ser mandado embora e também premiar os melhores empregados ou sócios (BENATO, 1997).

#### **1.4.2 Cooperativas de Trabalho**

A Organização Internacional do Trabalho – OIT, em 1966 com sua Recomendação nº 127, sobre o papel das cooperativas no progresso econômico e social dos países em vias de desenvolvimento, adotou a conceituação de uma cooperativa de trabalho como sendo: “uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum através de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática (SUSSEKIND, 2006, p.3).” Em 2002, a Recomendação nº 193, que substituiu a recomendação nº 127, regulamentou, de forma ampla, a organização e o funcionamento das cooperativas.

A lei n. 8.949, de 9 de dezembro de 1994 regulamentou a atividade das Cooperativas de Trabalho admitindo a possibilidade de terceirização de serviços através dessas cooperativas, com a inclusão do parágrafo único no art. 442 da CLT, no qual reconhece a inexistência da relação de emprego entre os cooperados associados e as empresas tomadoras de serviços das Cooperativas de Trabalho (MARTINS, 2000). O cooperado, não é considerado um empregado formal, pois não tem registro em carteira. Ele deixa de ser um assalariado e passa a ser sócio de uma cooperativa.

As cooperativas de trabalho são constituídas por trabalhadores de uma atividade específica, como educação, hotelaria, entre outras, bem como por trabalhadores de diversas atividades. Esse tipo de mão de obra surgiu como sendo uma resposta rápida para a geração de empregos, para enfrentar a concorrência do mercado de trabalho em melhores condições. Conforme Pinho (2004), as cooperativas de trabalho ou de trabalhadores representam um tipo de empresa alternativa, criada voluntariamente por trabalhadores.

O cooperativismo de trabalho iniciou sua história no Brasil na década de 70 e sua ascensão se deu a vários fatores, sendo eles: a) uma cooperativa visa integração entre o mercado e a mão de obra, sem visar lucro; b) a cooperativa garante a essa mão de obra a ampla participação nos resultados; c) tendo uma boa relação entre o cooperado e o tomador de serviço, o cooperado tem uma maior valorização do trabalho; d) o cooperado tem sua mão de obra remunerada de acordo com a sua produção, sendo assim administradores do seu

próprio trabalho; e) as cooperativas de trabalho são instrumentos de estabilidade e imposição social (BENATO, 1997).

A cooperativa de trabalho pode ser caracterizada como sendo uma sociedade economicamente ativa, disciplinada para trabalhar, livre, democrática e descompromissada com sindicatos e desatrelada da CLT. Composta de pessoas livres que buscam realização financeira e que buscam autonomia e sua individualidade (BENATO, 1997).

O cooperado não é um empregado, mas sócio. Assim, não tem alguns direitos previstos na CLT, como férias remuneradas, 13º salário, Fundo de Garantia (FGTS), aviso prévio e Registro em Carteira, mas precisa cumprir o horário de trabalho.

As cooperativas de trabalhadores podem prestar serviços de todos os tipos, mas essa cooperativa terá que ser honesta e verdadeira, pois segundo Benato (1997, p.19) “existem algumas empresas que usam o símbolo ‘cooperativa’ para criar cooperativas fantasmas para explorar trabalhadores”.

Existem algumas vantagens de existir as cooperativas de trabalho tais como citam Silva e Giesta (2007, p.5): “geração de oportunidades de trabalho e renda, melhor distribuição da renda, recuperação da auto-estima e afirmação da identidade dos trabalhadores, recuperação de relações mais afetivas e humanas no processo do trabalho.”

Nas cooperativas de trabalho em hotelaria, os hotéis utilizam da terceirização para os níveis operacionais como camareiras, faxineiros, cozinheiros, *stewart* (funcionário responsável pela limpeza da cozinha) e garçons de banquetes, contratando cooperados todos os dias de alta ocupação, sendo que os mais solicitados são os garçons de banquetes e camareiras (OLIVEIRA, 2002). O funcionário se torna um custo variável e a sua presença na empresa depende da demanda. Isso é uma prática que, se analisarmos financeiramente, é mais vantajosa para o hotel, pois não precisa arcar com os altos encargos determinados na CLT, mesmo contratando esse tipo de mão de obra diariamente.

Conforme Petrocchi (2007) os setores de atividades-fim tem suas funções de produção de serviços diretamente ao hóspede sendo eles: Recepção, Governança, Alimentos e Bebidas, Eventos e Lavanderia. A terceirização de atividades-fim, como a Governança, pode trazer risco para a operação dos hotéis.

Atualmente as cooperativas que se instalaram em nosso país de forma bastante agressiva estão em processo de aceitação pela sociedade, empresas e juízes, muitos deles ainda resistentes a esse modelo de gestão. A desverticalização das estruturas empresariais fez com que surgissem muitos empreendedores através de pequenas e médias empresas com custos mais baixos e segurança duvidosa. Essas dão suporte às grandes empresas, inchadas e lentas que ora se

tornam competitivas no mercado através dos preços aplicados e rapidez para atender a novas demandas exigidas pelos clientes (BERNARDO, 2007, p.32)

Segundo Colombo (2008) os hotéis desde econômicos até os de luxo contratam camareiras cooperadas quase diariamente em função da oscilação nas taxas de ocupação. Para não criar vínculo empregatício, evitam colocar a cooperada para trabalhar em dias consecutivos. Também não existe vínculo empregatício entre a cooperativa e o cooperado. Em entrevistas realizadas em um hotel de luxo por Colombo (2008), afirma-se que a relação das cooperadas com o hotel se dá através das cooperativas de trabalho. Quando um hotel precisa de um funcionário, liga para a cooperativa solicitando um número de cooperadas. Conforme entrevistadas, para as camareiras cooperadas trabalhar dessa forma é a única maneira de ingressar no setor hoteleiro almejando a efetivação no quadro funcional dos hotéis.

## CAPÍTULO 2: HOSPITALIDADE E ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA

De acordo com Camargo (2003), a hospitalidade é um processo de comunicação interpessoal, carregado de conteúdos não verbais e verbais e tem como origem as pessoas que precisavam e buscavam calor humano ao receber um estranho.

Abreu (2003, p.29) diz que “a hospitalidade pode ser definida como sendo o atributo ou característica que permite aos indivíduos de famílias e lugares diferentes se relacionar socialmente, se alojar e prestar serviços reciprocamente”. O fator humano representa um item que faz a diferença, principalmente nas organizações hoteleiras, que pode ser caracterizada como hospitalidade comercial.

A hospitalidade pode ser conceituada como sendo um ato humano, que pode ser exercido em contexto doméstico, público e comercial, que envolve o ato de receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas (CAMARGO, 2003, p.19). Para Lashley e Morrison (2004) a hospitalidade ocorre em três domínios, sendo eles: social, privado e comercial. Enquanto o hospedeiro privado é movido apenas por interesse próprio, o comercial é motivado por preocupação com o bem estar de seus hóspedes. O hotel é considerado como contexto comercial, pois cobra pelos seus serviços e o colaborador (efetivo e terceirizado) está sendo remunerado para oferecer esse serviço.

Ainda segundo Camargo (2002), existe uma diferença entre hospitalidade e hotelaria. O profissional da hospitalidade não é apenas aquele que trabalha em hotel, mas também o que atua em todo sistema receptivo turístico de uma cidade. A hospitalidade é mais ampla e valoriza qualquer tipo de relação existente entre o anfitrião e o convidado, que no caso de um hotel seria a relação do hóspede com o funcionário.

A hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por qualquer motivo esteja fora do seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido (GOTMAN, 2001 apud DIAS, 2002, p. 26).

Alguns Meios de Hospedagem se utilizam da palavra Hospitalidade como sendo um diferencial e eficiência na qualidade, sendo que esses itens já são obrigatórios em qualquer hotel (WADA, 2004). Outros Meios de Hospedagem, como, por exemplo, alguns hotéis localizados na cidade de São Paulo, criam um setor de Hospitalidade, voltados para os clientes externos que realiza nada mais do que um serviço de *concierge* (serviço especializado em auxiliar os hóspedes nas suas requisições especiais)

A hospitalidade poderá ser oferecida tanto aos seus hóspedes (clientes externos) quanto dos seus colaboradores (funcionários). Podem-se trabalhar, em primeiro lugar, as crenças dos gerentes e dos empregados no sentido de transformá-las em crenças que possibilitem o desenvolvimento de novas capacidades e comportamentos (LUPPI, 1995). Oferecer bom recrutamento, treinamento e capacitação dos indivíduos para serem hospitaleiros será fundamental para ter clientes fiéis.

Para que tudo isso aconteça, os hotéis poderiam ter preocupação com a percepção das reais necessidades de hospitalidade dos seus funcionários, pois tão importante quanto o cliente externo (aquele que vem comprar) é o cliente interno (para o qual se vende esta ideia da importância da hospitalidade). “As empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes também satisfeitos” (BEKIN, 2004, p. 140).

A hospitalidade oferecida ao funcionário de um hotel é influenciada pelo modo que ele percebe o tratamento do seu empregador, assim como o modo pelo qual é tratado pelo hóspede (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 379).

Segundo Furtado e Costa (2011), as estratégias competitivas das empresas hoje podem estar centradas nas pessoas que são os seus profissionais que realizarão o trabalho, pois assim esses podem atender melhor as pessoas que são os clientes.

A palavra hospitalidade na presente pesquisa é utilizada para indicar a percepção da hospitalidade pelos funcionários cooperados que são contratados temporariamente em hotéis localizados na cidade de São Paulo. Sabe-se que a hospitalidade é voluntária, mutuamente benéfica e que existe a oferta de alimentos e bebidas e acomodações, baseando-se em uma relação de troca financeira, social e psicológica, que envolve elementos tangíveis e intangíveis conforme Brotherton e Wood (2004). Tal definição aplica-se à relação existente entre organização e funcionários cooperados, visto que ao receber os funcionários cooperados existe uma troca financeira, social e os funcionários alimentam-se no hotel e precisam ser bem recebidos, para assim oferecer um serviço de qualidade.

## **2.1 Organizações Hoteleiras**

Os hotéis têm a função primordial de prover acomodações, acompanhada de serviços para seus hóspedes, sendo assim hospitaleiros. Conforme a Deliberação Normativa da Embratur nº 429, de 23 de abril de 2002, considera-se como empresa hoteleira a pessoa jurídica que administre meios de hospedagens e que ofereça ao hóspede um alojamento mobiliado, para uso temporário com serviços mínimos de portaria, recepção, guarda de

bagagem e objetos pessoais do hóspede, além manter a conservação, manutenção e limpeza das instalações e equipamentos (PETROCCHI, 2007).

Segundo Chon e Sparrowe (2003), a hospedagem é um componente que caracteriza a indústria da hospitalidade, envolvendo oferta de diárias, ou mesmo para aqueles que quiserem passar um período mais longo. Não é simplesmente um lugar para dormir, e sim um conjunto de serviços que vão além de oferecer somente a cama.

Quando um hóspede procura um hotel, ele busca conforto, sossego e uma boa alimentação. Conforme Guerrier (2000) o ato de hospedar é um troca de benefícios mútuos entre anfitrião e hóspede e está vinculado a suprir as necessidades humanas básicas de alimentar, oferecendo um lugar para descanso. Para que isso aconteça, a indústria da hospitalidade precisa de mão de obra intensiva, com uma força de trabalho para satisfazer as necessidades dos hóspedes (CHON e SPARRAWE, 2003).

Segundo Pimenta (2005), em um hotel, recepcionista, camareiras, mensageiros, garçons, entre outros, precisam ter um bom atendimento para a satisfação dos seus clientes. Atender as necessidades dos hóspedes demonstra, para ele, a importância dada a sua satisfação.

“É importante que os funcionários dos hotéis sejam incentivados a tomar iniciativas quando surgem eventuais problemas com os hóspedes” (PIMENTA, 2005, 83). Um bom relacionamento entre hóspede e funcionário fortalece as expectativas iniciais desse hóspede, melhorando as relações de hospitalidade nesse estabelecimento.

Atualmente a cidade de São Paulo possui 41 mil unidades habitacionais, conforme a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2011). Conforme o Guia 4 Rodas (2011), os hotéis são classificados em Luxo, Muito Confortável, Confortável, Médio Conforto, Simples e Muito Simples, utilizando “casinhas” como símbolo para a classificação. Essa classificação é mais confiável do que a classificação da ABIH, mesmo sendo um guia comercial e comprado em bancas de jornal, pois ele, além de ser um item publicado, tem o mesmo padrão de análise da ABIH, tendo maior credibilidade perante os seus clientes.

O que diferencia uma categoria de outra no momento da classificação são as instalações, equipamentos, serviços oferecidos ao hóspede, sua localização e tamanho. Mas, conforme Hayes e Ninemeier (2005), existem algumas características comuns a todos os hotéis:

- a) **Ênfase em segurança, limpeza e serviços:** para alguns hóspedes, além do hotel ter um bom quarto, deve ser limpo, seguro e funcionários hospitaleiros.
- b) **Inseparabilidade:** uma unidade habitacional é construída num prédio e vendida ali mesmo, não conseguindo separar a hospedagem da venda. Diferente de quando se compra um carro: ele é fabricado em um lugar e vendido em outro.
- c) **Percibilidade:** se uma unidade habitacional não for vendida em uma data, não haverá possibilidade da recuperação dessa receita. O mesmo acontece com as companhias aéreas, pois, se a poltrona do avião não for vendida e o avião decolar, essa receita não será mais recuperado.
- d) **Padronização:** os procedimentos e serviços executados para um hóspede são os mesmos para todos, não existindo diferença no *check-in*, na montagem do quarto ou na preparação de uma refeição. Essa padronização impossibilita que os funcionários utilizem a criatividade nos processos de tomada de decisão para a realização do trabalho.
- e) **Qualificação de mão de obra:** diferente de uma indústria de carros que existe máquinas, em hotéis, grande parte dos serviços são executados por humanos, como arrumação de cama, preparo de uma comida, entre outros. Sendo assim, esse pessoal precisa estar qualificado para a execução das tarefas, pois os hóspedes estão cada vez mais exigentes e dispostos a pagar pelo serviço.

Para que esses serviços sejam realizados, são necessários alguns funcionários fazendo parte da estrutura organizacional do hotel.

Conforme Petrocchi (2007), a função dos funcionários de um hotel não varia independentemente do tamanho do hotel. A variação existe na quantidade de funcionários que esse hotel terá. Quanto maior for o número de Unidades Habitacionais, maior será o número de funcionários, cada vez mais especializado em suas funções. Aqueles hotéis que não conseguem, por questões financeiras e de sazonalidade, manter seu quadro de funcionários completo, principalmente nos níveis operacionais, em dias de alta ocupação, contratam um serviço terceirizado, em cooperativas de trabalho, pagando pela mão de obra desse colaborador, sendo eles camareiras, garçons, *stewarts*, entre outros.

Um hotel é administrado por um gerente geral e por um comitê executivos formando os seguintes departamentos: Hospedagem; Alimentos e Bebidas, Recursos Humanos, Marketing e Vendas, Engenharia e Contabilidade (WALKER, 2002). Para facilitar a compreensão, será utilizado um organograma com os principais departamentos e funções existente em um hotel de grande porte. Vale ressaltar que cada hotel organiza sua estrutura

da melhor forma para a empresa. O organograma de um hotel na cidade de São Paulo não terá a mesma estrutura de um hotel de praia, pois o primeiro terá mais profissionais de eventos e conferências, enquanto o segundo precisará de uma grande equipe de lazer.



**Figura 2 – Organograma.**

**Fonte: WALKER, John R. Introdução a hospitalidade. São Paulo: Manole, 2002, p.124. Adaptado por Marianne Costa Florian Pirolo.**

É no setor de Hospedagem que se encontra o departamento de Governança. Além desse departamento, fazem parte também a Recepção, Reservas, Portaria, Telefonia. O setor de hospedagem é composto por departamentos e pessoas que tem como responsabilidade cuidar das questões financeiras de hospedagem, satisfação dos funcionários e dos hóspedes, relações com os hóspedes e sua segurança. Esses departamentos são considerados de grande importância por interagir diretamente com o departamento de Governança e com os hóspedes.

A Governança é um dos departamentos que tem o maior número de funcionários, podendo chegar a 50% dos empregados do hotel (WALKER, 2002). Esse número elevado de funcionários faz com que exista a preocupação com a diminuição de custos de mão de obra sem se esquecer de oferecer serviços de qualidade (OLIVEIRA, 2002). Esse departamento tem como responsabilidade a arrumação, limpeza, organização dos apartamentos e áreas comuns do hotel, com exceção da cozinha. Um departamento de Governança bem administrado assegura a limpeza, manutenção e boa aparência dos meios de hospedagem. A Governança não apenas prepara quartos limpos para os hóspedes quando eles chegarem, mas também faz a manutenção de tudo no hotel, para que o local esteja sempre limpo e atrativo.

No departamento de Governança existem diversos cargos como: Gerente de Governança, Supervisor(a) de Andares, Supervisor(a) de Áreas Comuns, Camareiras,

Auxiliar de serviços gerais (faxineiros(as)) e o setor da Lavanderia, sendo que para alguns desses existe a terceirização, tanto de empresa quanto de mão de obra, contratando cooperativas de trabalho.

A Governanta é o profissional responsável pela administração e pelo funcionamento do setor de Governança, como escala de folga, controle dos funcionários, compra de enxovais e controle deles, compra de *amenities* (itens de cortesia colocados nas unidades habitacionais), controle das unidades habitacionais limpas, sujas ou em manutenção, entre outros. Conforme Walker (2002), os deveres e responsabilidades dessa função demandam capacidade de organização, motivação e compromisso com os padrões de excelência. Pela importância de seu cargo, a Governanta(e) precisa ter paciência, ser responsável; ter flexibilidade de horários; ser amiga e conselheira; possuir equilíbrio para executar suas funções; ter comunicação clara (com hóspedes, subordinados e superiores) e ter bom relacionamento com todos, com espírito de liderança. Precisa ser experiente e sensível no trato com as pessoas, levando-se em consideração que as camareiras e os faxineiros, por serem profissionais com baixo nível de escolaridade, são pessoas que merecem todo o cuidado no que se refere ao relacionamento humano (CÂNDIDO, 2003). Por se tratar do tema do trabalho, o perfil e o trabalho da camareira serão assuntos destacados no final desse capítulo.

A Supervisora de Andares e de Áreas Comuns possui poucos afazeres administrativos e tem como responsabilidade controlar e supervisionar os serviços realizados pelas camareiras e auxiliares de serviços gerais, tendo a função de acompanhar a operação do pessoal. “Ao chegar, o hóspede deve ter a sensação de estar estreando o espaço, que deve parecer ainda não ter sido ocupado” (PAZINATTO, 2005, p. 263). Existe uma padronização que as camareiras e auxiliares de serviços gerais precisam seguir e a supervisora somente “libera” o apartamento para um hóspede quando estiverem limpos e arrumados desta maneira.

A Lavanderia é uma área importante do setor de Governança, sendo responsável por lavar e passar todo enxoval do hotel (apartamentos e roupas do departamento de Alimentos e Bebidas), uniformes e roupas de hóspedes. Conforme Hayes e Ninemeier (2005) muitos hotéis não realizam mais esse serviço dentro do hotel, utilizando a terceirização, devido ao grande custo na lavagem e manutenção das máquinas. Sabe-se que manter uma lavanderia dentro do hotel acaba saindo caro, devido ao elevado custo da área nos centros urbanos. Dedicando-se cada vez mais a sua atividade principal, os hotéis buscam a terceirização do setor de lavanderia para diminuir custos, trabalhos, gastos da instalação, manutenção de uma

lavanderia própria e ter maior produtividade, evitando a responsabilidade de manusear, higienizar e conservar sua roupa e similares.

A Recepção muitas vezes é considerada apenas um balcão para receber os hóspedes, mas é responsável pelos procedimentos de entrada e saída do hóspede, mais conhecidos como *check-in* e *check-out*. Essa área também tem a função de atendimento do hóspede, tanto pessoal quanto telefônico. “Esse é o setor que causa primeira impressão aos hóspedes ao qual recorrem em busca de informações e de serviços durante a estada.” (WALKER, 2002, p.126). O setor de Reservas, como o próprio nome diz, tem a responsabilidade de fazer todas as reservas das unidades habitacionais de um hotel, tanto individuais quanto em grupo.

A Portaria é composta de alguns funcionários como *concierge*, capitão porteiro, mensageiro que tem como função controlar a entrada dos hóspedes e ajudá-los na Recepção. O *concierge* tem como atribuição auxiliar os hóspedes nas suas requisições especiais (localização de restaurantes, peças de teatro em cartaz, auxílio na compra de presentes, etc.). Em vários estabelecimentos esse profissional atua ao lado da recepção. O capitão porteiro e o mensageiro têm como função cuidar dos objetos pessoais do hóspede, como mala, bolsa, computadores, entre outros, e levar até a unidade habitacional após o *check-in*. Conforme Walker (2002, p.143) “os porteiros podem ser considerados os anfitriões não oficiais dos hotéis”.

Ligada à Recepção está a Telefonia, que é responsável por fazer o atendimento ativo e receptivo do hotel, e os *wake-up calls* (serviço de despertar do hóspede). Esse setor trabalha 24 horas por dia, com quatro turnos diários, e tem grande importância por ser um agente de receita (WALKER, 2002).

O setor da Recepção está ligado diretamente com a Governança. As camareiras e supervisoras diariamente realizam a discrepância, sendo um relatório com as informações divergentes sobre a situação real das unidades habitacionais. A Governança informa a recepção se um apartamento está vago ou ocupado, a quantidade de pessoas que dormiram naquele quarto, a quantidade de bagagem ou se os hóspedes estão com a placa de “NP” – Não Perturbe.

## **2.2 O trabalho e perfil da camareira**

O setor da Governança tem um papel fundamental dentro de um Meio de Hospedagem, pois, conforme Vidal e Simonetti (2010), um hotel pode funcionar sem

restaurante, sem salões de convenção e eventos, sem piscina, sauna ou atividades de lazer, mas não funciona se não existirem quartos, que são mais conhecidos como unidades habitacionais.

Segundo Cândido (2000), um hotel até poderia funcionar sem um Gerente Geral e qualquer gerente de departamento, mas nunca funcionaria sem o trabalho das camareiras, pois essas colaboradoras tem uma atividade importante para o funcionamento do hotel e para o bem-estar dos hóspedes.

Guerrier (2000) afirma que a função de camareira é igual às tarefas domésticas, sendo executadas por mulheres migrantes, com baixa qualificação e mal remuneradas. Isso é um equívoco, pois o trabalho de camareira não é o mesmo que o de uma dona de casa.

Nas residências, muitas tarefas são improvisadas, não há uma técnica correta, os lençóis não precisam ser envelopados e os produtos utilizados para limpeza são de fácil utilização. Para as camareiras, além de todo o conhecimento técnico que ela precisa ter, é necessário treinamento para o serviço e utilização dos produtos, criando técnicas e procedimentos (LAUS, 2006).

A camareira possui um trabalho rotineiro de limpeza diária de apartamentos. Conforme Cândido (2000) a variação de número de unidades habitacionais que será limpo, depende do tipo de hotel, sua localização, o perfil do hóspede, serviços oferecidos e tipo da instalação. Sabe-se que nos hotéis de luxo as camareiras podem realizar uma quantidade menor de unidades habitacionais se compararmos com um hotel de três estrelas, mas a exigência e as técnicas de arrumação são maiores. Por esse motivo, um dos problemas que pode acontecer em um hotel é o excesso de rotina e padronização, como o trabalho das camareiras em hotéis. A rotina é algo que frustra e irrita as pessoas, e acaba parecendo ser um procedimento desnecessário para aqueles que o seguem (DAVIS, NEWSTROM, 2001).

A padronização é essencial dentro de um hotel, pois um hóspede não pode perceber que não foi a camareira do andar que estava todos os dias em seu quarto que não fez a limpeza hoje. Sem padronização, cada funcionário irá realizar a atividade rotineira da forma que quiser, comprometendo o funcionamento exemplar desse hotel. Alguns exemplos de padronização na hotelaria seriam o posicionamento de móveis, bandejas, folheteria do hotel, questionário de satisfação (*Guest Comments*) e a forma da dobradura do lençol (envelopamento) e do papel higiênico. Mas sabe-se da necessidade de cada camareira se adaptar as particularidades de cada hóspede, como a colação do copo de água com a escova de dente do hóspede no local desejado, o hóspede que esconde a balança do banheiro dentro

do armário para não se pesar. Nessas situações, deve-se seguir a preferência de cada hóspede.

A organização do trabalho da camareira é controlada por uma Supervisora de andares que tem o papel importante de programar e passar toda a tarefa para camareira, acompanhar o serviço e verificar a cada arrumação se o quarto foi feito da forma determinada pela gerência e por fim liberá-lo para a recepção conseguir realizar o *check-in* de um novo hóspede.

Conforme Laus (2006, p.165) “a camareira é responsável pelo principal produto vendido no hotel, deve zelar para que a unidade habitacional esteja impecável, a fim de que o hóspede se sinta bem e confortável no hotel”. Para que esse trabalho seja eficiente a Governanta precisa definir bem o seu quadro de funcionários, calculando aproximadamente 12 a 15 apartamentos para cada camareira do turno da manhã (CÂNDIDO, 2010). Se um hotel possui 150 unidades habitacionais, o número mínimo de camareiras seria de 10 para o turno da manhã. Os hotéis localizados em São Paulo possuem um quadro de funcionários reduzido, tendo uma quantidade para somente certo número de ocupação. Quando o hotel eleva esse número, é necessário contatar mão de obra terceirizada, como em cooperativas de trabalho. Ainda segundo Laus (2006), sabe-se que um quadro reduzido de funcionários compromete a qualidade do trabalho realizado. Para isso há necessidade de manter a colaboração entre todos os envolvidos na organização, tais como funcionários, fornecedores, terceirizados, entre outros.

Infelizmente para muitas empresas hoteleiras o quadro de pessoal não representa um patrimônio, e sim, um custo elevado. Esse erro é tão grosseiro que poderá levar muitos hotéis a perder conceito e muito dinheiro. Permitir que a desmotivação atinja seu quadro de pessoal é um dos erros mais graves que uma administração hoteleira poderá cometer, além de representar um custo elevadíssimo. (VIEIRA, 2004, p.64)

A jornada de trabalho da camareira é de 8 horas por dia, sendo que, além de arrumar as unidades habitacionais, precisa limpar corredores, avisar quando tem roupa de lavanderia, limpar a copa de andar e deixar o seu andar sempre limpo para o próximo turno.

Existe uma diferença entre a rotina da camareira da manhã e da tarde. Conforme Cândido (2000), Laus (2006) e Castelli (2003), a camareira da manhã precisa arrumar os apartamentos vagos e ocupados, sempre avisando a Governanta ou Supervisora se há alguma discrepância como: apartamentos com placa “Não Perturbe”, hóspedes que dormiram fora, aqueles que não querem arrumação e, o mais importante, quando entrar num quarto e a

unidade habitacional estiver vaga mas no relatório estiver escrito ocupado e vice versa. A camareira da tarde precisa terminar o serviço que as da manhã não conseguiram terminar e nos hotéis de luxo realizam um serviço conhecido como *Turn Down* – preparar o quarto para o hóspede dormir. Será realizada uma segunda arrumação nos quartos ocupados, deixando o quarto limpo e a cama pronta para o hóspede dormir. Será uma abertura na cama, tirando o cobre leito de cima e colocando um bombom cortesia. Algumas camareiras realizam todo esse serviço com capricho rigoroso, enquanto outras com mais rapidez, dependendo do perfil da camareira, do hotel em que trabalha e também da supervisão feita pela chefia.

O bom desempenho da camareira irá depender da organização do trabalho passado pela chefia e as técnicas de limpeza aplicadas no quarto. Precisam higienizar corretamente os banheiros, vidros, peças sanitárias, chão, torneiras e todos os detalhes da arrumação do quarto, até a forma que a camareira envelopou a cama.

A relação que a camareira tem com o hóspede é a mais profissional possível. Ao conversar com o hóspede ou mesmo ajudá-lo a desfazer a mala, manter uma postura profissional, conforme orientações da Governanta, pois para a hóspede a camareira não é somente a pessoa que limpa o seu quarto e sim a imagem que ele pode criar do hotel. (VIEIRA, 2003).

Segundo Laus (2006) a qualidade de serviço oferecido pela camareira influencia no sucesso da hospitalidade. Por esse motivo, existe a necessidade pela qualidade de mão de obra (capacitada ou não) e treinada para atender as expectativas dos hóspedes, cada vez mais exigentes. Sabe-se que esse tipo de serviço não pode ser realizado por uma máquina. Por esse motivo, segundo Vieira (2004) o desempenho humana é o que conta.

Dessa forma, a hospitalidade pode ser demonstrada pela camareira ou por qualquer funcionário do hotel, sempre prestando bons serviços e fazendo um atendimento personalizado a todos os hóspedes, envolvendo assim o receber e acolher bem do seu hóspede.

A seguir segue a diferença de custo de mão de obra de um funcionário efetivo e um cooperado.

### **2.3 Diferença entre o custo de mão de obra de um funcionário efetivo e cooperado para os hotéis da cidade de São Paulo**

Para demonstrar a diferença entre os custos de mão de obra de um funcionário efetivo e cooperado, será elaborada uma simulação com dois cenários diferentes: no

primeiro um hotel situado na cidade de São Paulo, com 300 unidades habitacionais e que possui um quadro de funcionários para atender de 90% a 100% de ocupação. No segundo, o mesmo hotel, mas com um número de funcionários para atender uma demanda de até 60%, que é o número que se aproximada mais da realidade hoje nos hotéis. A ideia de se fazer essa comparação partiu de uma dissertação escrita por Oliveira (2002) e será utilizado o mesmo método de demonstração utilizado pela autora. Será utilizada uma tabela com os custos por camareira por dia, mês e ano tanto para os efetivos quanto os cooperados. O objetivo é mostrar ganho ou perda financeira na contratação de cooperados para substituir mão de obra dos efetivos no quadro geral, no período de férias, faltas ou afastamentos.

Para calcular o valor do salário com os encargos sociais foi utilizado o modelo fornecido pelo Boletim IOB, nas edições 45,46, 47 e 48/2011, que fornece o cálculo de um funcionário efetivo que possui por regimento a CLT.

Para as informações salariais dos hotéis, foi utilizada a Convenção Coletiva de Trabalho 2011/2013 que todos os hotéis precisam seguir e que é elaborada pelo sindicato dos hotéis, o SINTHORESP (Sindicato dos hotéis e restaurantes da cidade de São Paulo) . As informações dos salários dos cooperados descritas nas tabelas a seguir foram fornecidas pela responsável da cooperativa pesquisada, na entrevista realizada no dia 8 de novembro de 2011.

Conforme a Convenção Coletiva de trabalho dos hotéis (SINTHORESP, 2011), o piso salarial é de R\$ 769,26. Será utilizado esse valor para simular o salário mensal de uma camareira.

### **Quadro 3 – Cálculo do custo anual de um funcionário efetivo (CLT)**

ITEM	VALOR
Salários: 11 meses X R\$ 769,26	R\$ 8.461,86
Férias	R\$ 769,26
1/3 de Férias (adicional de férias)	R\$ 256,42
13º salário	R\$ 769,26
<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 10.256,80</b>

Encargos sociais (contribuição de 35,8%) <sup>3</sup>	R\$ 3.671,93
Vale transporte (26 dias X 2 (ida e volta) X 12 meses = 624 por ano)	R\$ 1.872,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 15.800,73</b>

Fonte: elaborado pela autora

Esse quadro mostra os encargos sociais de um funcionário efetivo, não incluindo alimentação, pois esse item, na maioria dos hotéis, os funcionários efetivos e cooperados alimentam-se no refeitório.

Para mostrar o custo por dia de um funcionário efetivo, será necessário calcular os dias que realmente esses funcionários estão a disposição da empresa.

#### **Quadro 4 – Cálculo do número de dias que um funcionário efetivo está à disposição da empresa para trabalhar (não considerando faltas, atrasos e afastamentos)**

Total de dias de ano	365
(-) férias	30
(-) folgas (1 folga por semana)	48 (12 meses X 4 folgas no mês)
(-) feriados	12
Tempo real (dias trabalhados)	275

Fonte: elaborado pela autora juntamente com informações no Hotel B

Sendo assim, pode-se calcular que, para a empresa, um funcionário efetivo custa por dia R\$ 57,45 (valor total/275) e por mês R\$ 1.316,72 (valor total/12).

Conforme informações da cooperativa, um funcionário cooperado recebe do hotel o valor bruto de R\$ 65,00. O valor bruto é de R\$ 65,00, pois é descontada a taxa de administração da cooperativa no valor de R\$ 10,00 e a taxa de INSS de 15%. O valor pago pelo hotel para a cooperativa é de R\$ 75,00.

Ao analisarmos o custo por dia de um funcionário, com os encargos sociais, é inferior ao valor pago a um cooperado. Também pode se fazer o cálculo sem os encargos sociais, não havendo alteração no resultado de que o custo de cooperado é superior ao de um efetivo, se pensar na remuneração diária. O salário de uma camareira é de R\$ 769,26 por

<sup>3</sup> Considera-se 35,8% de encargos sociais, pois as contribuições são: Previdência Social 20%, FGTS 8%, Salário Educação 2,5%, SESI 1,5%, SENAC 1%, SEBRAE 0,6%, INCRA 0,2% e Seguro contra risco e acidente de trabalho (INSS) 2%. Conforme informações contábeis, o valor do seguro acidente é de 3%, mas o valor praticado por hotéis, conforme o Sinthoresp, é de 2%.

mês, sendo R\$ 29,58 por dia, sem os encargos sociais (considera-se 26 dias trabalhados no mês).

Assim, o hotel tem um custo mensal de uma camareira efetiva de R\$ 1316,72 e de uma cooperada é de R\$ 1950,00 (considerando os mesmo 26 dias trabalhados). No ano, o custo de uma camareira efetiva é de R\$ 15.800,73 e de uma cooperada é de R\$ 23.400,00. Pode-se observar que um funcionário efetivo é mais barato para a empresa, mas, ao analisar que mesmo em dias de baixa ocupação o hotel tem que pagar o salário desse funcionário, pode acabar saindo mais caro para a empresa.

O cooperado só é chamado nos dias em que o hotel precisa. Para analisar as vantagens e desvantagens financeiras para o hotel na contratação desse tipo de mão de obra, serão mostradas as simulações dos hotéis em alta ocupação e com uma média ocupação.

#### **Quadro 5 – Cálculo do número de camareiras necessárias para as taxas de ocupação**

<b>Taxa de ocupação</b>	<b>Nº de aptos ocupados/dia</b>	<b>Nº de aptos feitos por dia pela arrumadeira</b>	<b>Nº de camareira/dia</b>
100%	300	15	20
60%	180	15	12

**Fonte: elaborado pela autora**

Como escrito acima, a realidade dos hotéis dos dias de hoje é ter 60% de ocupação. Quando o hotel está com 100% de ocupação, o hotel irá precisar contratar no mínimo 08 cooperadas, pois as cooperadas não tem o mesmo treinamento do que os funcionários efetivos.

É importante lembrar que o hotel precisa de 20 camareiras nos dias de 100% de ocupação e 12 nos dias de 60% de ocupação, considerando as camareiras da manhã. No turno da tarde, tanto quando o hotel estiver com 60% ou 100% de ocupação, o hotel irá precisar de 4 camareiras para arrumação dos quartos e para o serviço de *Turn down*. Esse número é determinado a partir da experiência profissional da pesquisadora nos hotéis que trabalhou.

Para o cálculo de custo de mão de obra dos efetivos em comparação com os cooperados, serão consideradas somente o número das camareiras da manhã.

Imaginando que, em um mês, durante 15 dias o hotel precisou contratar cooperadas, pois estava com 100%, e restante dos dias permaneceu com 60%, tendo uma média mensal

de 80% de ocupação. Nesse mês, o hotel teve que contratar 120 cooperadas (15 dias X 8 cooperadas por dia). Assim o hotel teve o custo de  $120 \times R\$ 75,00 = R\$ 9.000,00$ .

**Quadro 6 – Comparativo do valor de mão de obra cooperados e mão de obra efetiva em um hotel num mês. (para 80% de ocupação)**

	<b>Quantidade de camareiras</b>	<b>Valor gasto pela empresa</b>	<b>Total</b>
<b>Mão de obra efetiva para 100% de ocupação</b>	20	R\$ 1.316,72 (mês)	R\$ 26.334,40
<b>Total 1</b>			<b>R\$ 26.334,40</b>
<b>Mão de obra efetiva para 60% de ocupação</b>	12	R\$ 1.316,72 (mês)	R\$ 15.800,64
<b>Mão de obra de cooperados contratados em um mês</b>	120 (8X15)	R\$ 75,00 (dia)	R\$ 9.000,00
<b>Total 2</b>			<b>R\$ 24.800,64</b>

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar que financeiramente para o hotel é mais barato contratar cooperadas nos dias de alta ocupação, para uma ocupação média mensal de 80%. O hotel, nessa situação, teve uma redução de custo na folha de pagamento de R\$ 1533,76 no mês.

Imaginando outra situação do mesmo hotel que em um mês teve 100% de ocupação todos os dias. Nesse mês, o hotel teve que contratar 240 cooperadas (30 dias X 8 cooperadas por dia). Em um mês o hotel teve o custo de  $240 \times R\$ 75,00 = R\$ 18.000,00$ .

**Quadro 7 – Comparativo do valor de mão de obra cooperados e mão de obra efetiva em um hotel num mês (para 100% de ocupação)**

	<b>Quantidade de camareiras</b>	<b>Valor mensal gasto pela empresa</b>	<b>Total</b>
<b>Mão de obra efetiva para 100% de ocupação</b>	20	R\$ 1.316,72 (mês)	R\$ 26.334,40
<b>Total 1</b>			<b>R\$ 26.334,40</b>
<b>Mão de obra efetiva para 60% de ocupação</b>	12	R\$ 1.316,72 (mês)	R\$ 15.800,64
<b>Mão de obra de cooperados contratados em um mês</b>	240 (8X30)	R\$ 75,00 (dia)	R\$ 18.000,00
<b>Total 2</b>			<b>R\$ 33.800,64</b>

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se observar que, nesse caso, financeiramente para o hotel é mais caro contratar cooperadas nos dias de alta ocupação, para quando o hotel tiver uma ocupação 100% no mês. Essa simulação de 100% de ocupação todos os dias não é uma realidade nos hotéis, mas mostra que, se contratar mão de obra de cooperados diariamente, pode ser uma desvantagem para o hotel. Nesse caso, o hotel teve um aumento na folha de pagamento de R\$ 7466,27 no mês.

Poderia se trabalhar com outras situações, mas essas simulações mostram que contratando mão de obra de cooperados em dias de alta ocupação, ou em dias que haverá contratação de cooperadas para substituir faltas ou férias, pode ser mais vantajoso para o hotel. Mas isso não poderá acontecer o mês inteiro, para não ter uma desvantagem.

A partir dessas simulações, verifica-se uma necessidade de investigação mais profunda pelos hotéis, analisando dias de ocupação e a quantidade de funcionários existentes no hotel. Até mesmo a possibilidade de em dias de alta ocupação, ao invés de contratar cooperados, haver a transferência de um funcionário de outro departamento para a Governança.

### CAPÍTULO 3: HOSPITALIDADE NA HOTELARIA DE SÃO PAULO

O presente estudo foi realizado diretamente com cooperadas que trabalham em hotéis na cidade de São Paulo. Foi escolhida uma cooperativa para a coleta de informações das cooperadas, localizada na região da Vila Mariana, na cidade de São Paulo, sendo a única disposta a ajudar e responder as perguntas para a presente pesquisa. Foram realizadas diversas visitas à cooperativa, na tentativa da realização das entrevistas.

A cooperativa de trabalho é uma associação, autônoma, de pessoas que possuem o mesmo interesse e se unem para a prestação de determinado serviço. Para aqueles que quiserem entrar para a cooperativa devem se associar, pagando uma taxa mensal de integralização de sócio que varia de acordo com cada cooperativa. A taxa mensal na cooperativa pesquisada é de R\$ 10,00 reais.

Conforme entrevista com a responsável pela cooperativa em estudo, as cooperativas de hotéis surgiram, em 1999, a partir da demanda do mercado de hotéis. Primeiramente surgiram para atender os grandes eventos que existiam em hotéis e posteriormente houve a necessidade de oferecer serviços para outras áreas dos hotéis. A cooperativa pesquisada tem em média quinhentos e cinquenta cooperados, sendo que cento e sessenta são camareiras. Trechos das entrevistas serão utilizados nas análises e serão mostrados em itálico. Atualmente existem sete cooperativas que oferecem serviços para hotéis, sendo que a cooperativa pesquisada é a mais completa.

*Hoje a nossa ... nossa ... é uma cooperativa mais completa, assim, é... um... eu tenho um concorrente que 'tá' encostando, mas a gente já..., ainda é uma cooperativa que 'tá' um pouco mais forte. (Pessoa responsável pela cooperativa).*

No decorrer da entrevista a pesquisadora perguntou o motivo de algumas cooperativas falarem que não trabalham com o serviço de camareiras em hotéis, mas que na realidade trabalham. A entrevistada respondeu que algumas cooperativas tem dificuldade de manter as camareiras.

*É que eles tem dificuldades de... em manter as camareiras, então eles dificilmente vão apresentar um produto que não tem, porque na área de camareira a única que consegue manter o mercado somos nós. (Pessoa responsável pela cooperativa).*

Para ser um cooperado cadastrado nessa cooperativa, precisa ter no mínimo três anos de experiência na área e entregar alguns documentos, conforme relato da responsável pela cooperativa.

*Ela tem que ter três anos de experiência na área e tem que desejar ser autônoma e filiar a uma cooperativa, aceitar as condições de ser autônoma. Depois deve ir na prefeitura cadastrar como autônoma, na prefeitura da região e aceitar pagar o INSS, que é o benefício que é descontado na folha, essas são as documentações principais. As demais é o básico comprovante de residência pessoais, documento e RG, CIC. (Pessoa responsável pela cooperativa).*

Também precisam levar um currículo para análise. Se a pessoa aceitar as regras e separar toda a documentação, a cooperativa fará o cadastro. Quanto à alocação de funcionários, a cooperativa evita colocar a mesma pessoa em vários hotéis. Preferem deixar uma mesma cooperada no mesmo hotel, pois conhece já a qualidade de serviço.

*Pessoa que já tem um conhecimento do padrão do hotel, se eu envio uma pessoa pro Hotel A que não tem um conhecimento do padrão do hotel já não é aceito, tem que primeiramente conhecer o padrão de qualidade do hotel. (Pessoa responsável pela cooperativa).*

Por fim, conforme a responsável pela cooperativa, as camareiras cooperadas preferem ser efetivadas a permanecerem como cooperadas. Além do mais, a preferência dela é por trabalhar em hotel de luxo por adquirirem maior experiência e por ter desejo de trabalhar em hotel de categoria maior.

Ao realizar o serviço, as cooperadas não são registradas, não possuindo assim vínculo empregatício, nem com a cooperativa nem com o hotel. Para o hotel evitar problemas com o Ministério do Trabalho, o hotel evita selecionar a mesma cooperada mais de três dias consecutivos.

Conforme apresentado na introdução, para essa pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coleta de dados, com perguntas elaboradas a partir do referencial teórico. As perguntas foram feitas para as cooperadas, sendo que o número e quais seriam os participantes foi definido através de uma amostragem não probabilística, utilizando o método “bola de neve”.

As entrevistas foram realizadas no período de 1 a 20 de dezembro de 2011 e, como houve dificuldade de encontrar as camareiras na cooperativa, os dados da presente pesquisa

foram coletados por telefone, falando diretamente com cada cooperada, e, com a ajuda de um gravador, foi possível transcrever todas as entrevistas.

A cooperativa possui aproximadamente quinhentos e cinquenta cooperados, sendo que cento e sessenta são camareiras, e oferece serviços de arrumação, limpeza, garçons e *stewart* (responsável pela limpeza da cozinha e todos os materiais e utensílios que serão utilizados).

Em todos os hotéis que a cooperativa está presente, existem os supervisores, para auxiliarem os cooperados num ambiente com que eles não estão familiarizados. A cooperativa também oferece o serviço de alimentos e bebidas para centros de convenções, não atuando assim somente em hotéis e similares.

As camareiras cooperadas tem sua contratação conforme oscilação nas taxas e ocupação. Quase que diariamente, o hotel contrata esses profissionais através da cooperativa de trabalho. Pensando em evitar vínculo empregatício, o hotel evita convocar a mesma pessoa para trabalhar em dias consecutivos.

A cooperativa escolhida para a presente pesquisa é a mais completa e forte na hotelaria. Não será divulgado o nome por motivo de sigilo a pedido da responsável pela cooperativa.

A cooperativa destaca-se no serviço de camareiras, pois é a única que consegue mantê-las no mercado. As outras cooperativas se mantêm oferecendo serviços de alimentos e bebidas, no qual os cooperados exercem função de garçom em eventos nos hotéis.

Grande parte dos hotéis para os quais a cooperativa oferece serviço são hotéis de luxo, conforme informações fornecidas pela responsável pela cooperativa. O nome desses hotéis não será divulgado, para manter sigilo. Por esse motivo foram utilizadas letras para identificar os hotéis.

A cooperativa também possui cadastro com outros hotéis menores, como de categoria três estrelas ou mesmo flats, não sendo esses os mais utilizados.

A cooperativa, antes de alocar as camareiras para os hotéis, realiza um treinamento de três dias, para estarem aptas a exercerem a função. Quando as cooperadas chegam para trabalhar no hotel, as camareiras efetivas precisam mostrar o serviço, dando um segundo treinamento conforme afirma uma das entrevistadas: *“É, a gente é bem recebida, as meninas da casa treina a gente muito bem, passa tudo que tem que ser passado pra nós, é... desde o padrão né, que depois a gente acostuma ficando sozinha”* (Cooperada 10).

### 3.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistadas somente mulheres, pois a cooperativa pesquisada possui somente 5% do seu quadro de homens que exercem função de camareiro. Conforme Colombo (2008), essa função é predominantemente feminina, mas observou-se uma mudança durante os anos, principalmente no hotel de luxo em que Colombo (2008) fez a pesquisa. “De 2006 a 2007, houve um aumento de 55% na contratação de homens para a função do hotel pesquisado” (COLOMBO, 2008, p. 60). Como se pode observar isso acontece em alguns hotéis e também para os efetivos. Não foi o caso do estudo para os cooperados, que são funcionários terceirizados em hotéis.

Dentre os entrevistados, a faixa etária foi de 23 a 56 anos, sendo um pouco mais da metade solteiras, que possuem até o 2º grau completo. Somente cinco dos entrevistados, estão cursando ou possuem o 3º grau. Dos vinte e um entrevistados, treze estão trabalhando na cooperativa há um ano e o mesmo número representa o número de camareiras cooperadas que preferem trabalhar em hotéis de luxo.

Quatorze das entrevistadas já trabalhou em três ou mais hotéis como cooperadas, conseguindo assim uma melhor análise dos dados, pois, se a maioria tivesse trabalhado em somente um hotel, não existiria referência de comparação sobre a hospitalidade dos hotéis.

### 3.2 Hospitalidade nos hotéis

Conforme apresentado na introdução, o problema apresentado na presente pesquisa é: A hospitalidade é percebida entre as camareiras cooperadas em sua atuação nos hotéis na cidade de São Paulo? A partir do problema levantado, apresentaram-se três pressupostos:

O primeiro pressuposto diz que: A forma de contratação interfere na percepção da hospitalidade, pois os funcionários cooperados acreditam que, se fossem efetivos, a hospitalidade seria mais aparente.

Esse pressuposto foi tratado através da seguinte pergunta feita na entrevista: Qual a sua opinião sobre o trabalho dos cooperados nos hotéis? Tem vantagens ou desvantagens?

Nessa pergunta foi abordada a opinião das cooperadas sobre o seu trabalho em relação aos funcionários efetivos. Através das entrevistas tiveram diversas opiniões, como a da cooperada 11 que afirma: “*O cooperado não tem valor..., é claro que eles dão mais valor pro pessoal dá casa, mesmo que a gente trabalhe melhor do que o pessoal da casa, tanto que é um desfile, lá não fica ninguém, ninguém aguenta eles.*” E acrescenta que: “*Com certeza a*

*gente trabalha mais, a gente da cooperativa, com certeza a gente da cooperativa trabalha bem mais do que eles dá casa. Se tiver um serviço fácil e um difícil, eles passam o difícil pra gente.”*

Nesse caso, para a cooperada, o trabalho deles é diferente dos efetivos. Por ser cooperado, o trabalho mais “pesado” fica para eles e acabam fazendo os apartamentos mais difíceis.

Existem alguns relatos coletados nas entrevistas que não existe nem vantagens nem desvantagens entre o trabalho de um efetivo e cooperado, mostrando que pela percepção deles a hospitalidade está mais aparente, pois não são maltratados ou mesmo não vem diferença com o tratamento dos efetivos. Para esses, *“é tudo a mesma coisa, não tem diferença nenhuma... a única diferença é que você não tem vínculo com a empresa.”* (Cooperada 7)

Outras dizem que os hotéis precisam do serviço dela, por esse motivo vão tratá-la bem em qualquer categoria de hotel.

*A maior vantagem delas quando... como eles precisam muito de mim então eles vão pensar duas vezes em me tratar mal, isso aí já é uma coisa, o pessoal da casa não, leva advertência, suspensão, eles não procura conversar muito, qualquer coisa manda embora. Agora a gente não, a gente que eles tão sempre, sempre, sempre precisando então eles tratam a gente muito bem... é difícil você ser maltratado num hotel chique ou num hotel pequeninho.* (Cooperada 21)

Porém, outros funcionários mencionaram que os funcionários poderiam ser mais hospitaleiros com eles, pois, em relato, a Cooperada 3 afirma: *“Eu sinto que as efetivas não gostam da gente”*. O mesmo afirma a Cooperada 12: *“As cooperadas são muito rejeitadas, eu sempre falo pra uma lá, o ruim daqui é isso, as cooperadas eles não tratam como as da casa, eu percebi isso, de alguns dias pra cá.”*

O depoimento da Cooperada 6: *“Tem hotel que os da casa, sei lá, eles parecem que tem que um certo receio sobre os cooperados, mas não são todos”* mostra também a nítida diferença na percepção dos cooperados em relação aos efetivos.

O mesmo afirma a Cooperada 20:

*As desvantagens é que às vezes... os da casa mesmo às vezes tem discriminação com os cooperados, eles se acham às vezes melhor porque eles são registrados e os cooperados não, mas só com certas pessoas porque eu não dou muita trela, eles comigo não tem esse tipo de coisa que eu disse... faço meu serviço.*

Todas essas falas sobre a percepção dos funcionários cooperados em hotéis em relação aos efetivos não mostra a diferença em categoria de hotel. Para as cooperadas os depoimentos foram dados não separando a categoria dos hotéis, mas, após todas as entrevistas realizadas, foi feita uma análise geral que mostra que treze das camareiras cooperadas entrevistadas foram melhor recebidas nos hotéis de luxo, sendo que outras seis disseram que não importa a categoria do hotel. Elas citam um hotel ideal para se trabalhar, sendo um hotel de luxo localizado na região do Morumbi. Isso não quer dizer que esse hotel é exemplo em hospitalidade para as camareiras cooperadas, mas é o lugar que elas se sentiram melhor acolhidas.

A percepção dos funcionários cooperados quanto à hospitalidade também pode ser verificada em algumas relações e itens existentes nos hotéis:

#### **a) relação com Supervisores e Governanta**

Os funcionários cooperados ressaltam que existem Supervisores e Governanta nos hotéis, mas que muitas vezes não são respeitados conforme afirma a Cooperada 9: *“Ah... Forma da supervisora lá... tem uma que não respeita muito o cooperado, não, ‘num’ trata muito bem”*.

O que acontece também nos hotéis com as camareiras cooperadas, e elas gostariam que fosse diferente, é de uma atenção especial da Governanta naquele hotel. *“É, realmente a gente não sabe, porque lá, na verdade, a governanta ela não conversa com os funcionários nem com a gente mesmo né, conversa diretamente com os supervisores e eles que organizam lá, a gente não tem muito contato com ela”* resalta a Cooperada 17.

Novamente há uma discussão sobre a diferença de tratamento para os funcionários efetivos e cooperados. A Cooperada 2 resalta que:

*A gente da cooperativa trabalha mais que os da casa. Eles me tratam como igual, mas, assim, em termos, não é, o pessoal da casa é o pessoal da casa, e agente..., eles fazem questão, assim, de grifar que a gente é cooperado. A gente ali, quando fala em equipe, a gente é uma equipe, mas, se você vai ver, a gente não faz parte desta equipe, é entre aspas só.*

E complementa que existem problemas entre camareiras cooperadas e efetivas: *“Ali..., uma própria camareira... ela quer saber mais que o próprio pessoal da governança que fica na parte de baixo.... essa específica camareira ela quer saber mais que todo mundo.”*

Percebe-se uma diferença entre funcionários efetivos e cooperados em que os cooperados tem a sensação que não fazem parte daquela equipe, afetando a sua percepção de hospitalidade naquele hotel, pois conforme citado no Capítulo 2 “A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido” (GOTMAN, 2001 apud DIAS, 2002, p. 26), sendo que o papel da Supervisora e Governanta é receber bem seus funcionários, desde os efetivos até os terceirizados.

Assim, como já mencionado no Capítulo 2, de uma pesquisa em doze hotéis norte-americanos e canadenses realizada por Simons e Enz (1995), mostra a mesma necessidade de que, para as camareiras, o que é importante no ambiente de trabalho é ter o reconhecimento dos seus superiores, mostrando que dão atenção para eles.

#### **b) relação com outros setores e funcionários**

A relação entre os funcionários cooperados e os outros departamentos foi questionada na seguinte pergunta da entrevista: Como é a sua relação com os demais funcionários? Você foi bem recebido nos hotéis?

Os cooperados afirmam que nos hotéis em que trabalharam tiveram um bom acolhimento dos outros funcionários que trabalham em setores diversos.

Porém, houve duas respostas que mereceram destaque, pois a Cooperada 3 citou que o problema que existe no acolhimento das cooperadas é com o departamento da recepção.

*Bom, a recepção não te enxerga, eles são pior do que o hóspede! Te juro, isso já é normalmente nos hotéis mesmo quando eu já trabalhava registrada, o preconceito com auxiliar de limpeza e camareira e mensageiro é enorme e como cooperada isso é pior ainda, bom dia e boa tarde são palavras que não existem.*

Conforme escrito no capítulo 2, “a hospitalidade oferecida ao funcionário de um hotel é influenciada pelo modo que ele percebe o tratamento do seu empregador, assim como o modo pelo qual é tratado pelo hóspede (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 379).” A Cooperada 3 afirma, conforme sua percepção, que tanto do departamento da recepção quanto dos hóspedes, a hospitalidade poderia ser mais aparente e poderiam tratá-los de uma maneira melhor.

Durante as entrevistas pode-se observar também que, para a Cooperada 5, não existe diferença do tratamento desses setores entre os funcionário efetivo e cooperados.

*Olha, eu não sou o tipo de pessoa me sinto inferior, mais é, a gente não tem muito contato com essas pessoas, assim o contato é restrito, mas como são setores muito diferentes, a gente acaba não tendo muito contato, eu diria que até registrado mesmo, é a mesma coisa, são pessoas que você não conhece muito, não tá muito próximo.*

### **c) salários e benefícios**

Conforme já mencionado no Capítulo 2, de uma pesquisa em doze hotéis norte-americanos e canadenses realizada por Simons e Enz (1995) para os funcionários de um hotel, os quatro fatores que mais desejam de seus chefes são: 1º bons salários; 2º segurança empregatícia; 3º oportunidades de crescimento e desenvolvimento; e 4º condições de trabalho, sendo que para os funcionários das áreas de Governança mesmo tendo um perfil muito diferente dos demais, bons salários continuam importantes.

Para as cooperadas, algumas entrevistadas mostraram isso em seu depoimento, relatando que o dinheiro é importante e poderia receber mais.

A Cooperada 5 afirma que não vê vantagens de ser cooperada, pois o que ela recebe não compensa. Ela não tem os direitos estabelecidos pela CLT, afetando sua estabilidade financeira.

*Pra você manter um padrão de um registrado você teria que trabalhar, durante todo mês, sem folga pra compensar uma coisa, porque tem décimo terceiro, tem férias, tem vale transporte, tipo porque eles não nos da nada, só INSS mesmo, então pra mim não tem vantagem nenhuma.*

O mesmo afirma a Cooperada 18: “Então, tem lugar que a gente trabalha mais e paga menos, tem lugar que a gente trabalha menos, que a gente é maltratada, entendeu, a gente devia ser muito melhor paga.” E a Cooperada 16: “Eu trabalhando como cooperada é ruim porque você não tem registro em carteira, então é uma desvantagem.” O trabalho das cooperadas em alguns hotéis poderia ser melhor remunerado. Isso causa desmotivação delas em realizar o seu trabalho, pois uns dos itens mais importantes para a satisfação de um funcionário são bons salários.

Conforme discutido no Capítulo 1, Dela Coleta, Naves (2003) mostra a importância dos hotéis em propiciar uma cultura organizacional que promova constantemente a busca do comprometimento dos seus clientes internos (colaboradores), objetivando o crescimento profissional, juntamente com uma remuneração justa.

Em contra partida, a Cooperada 10 afirma que: “...nós recebemos mais. Tudo bem a gente não tem o fundo de garantia. Nós não temos férias. Nos é descontado o INSS, ... mas aí entra a ‘paga maior’ e o INSS. A gente tem mais vantagem”.

A Cooperada 3 compartilha da mesma opinião, pois tem maior controle do dinheiro e dos dias trabalhados: “É então em relação do dinheiro as coisas da liberdade o controle dos meus dias de trabalho e isso aquilo e a coisa da remuneração que é duas vezes maior que eu tá efetiva.” E acrescenta que: “Eu sinto que as da casa não gostam da gente. Porque elas ficam especulando o quanto a gente ganha, que nem no caso, o último hotel que trabalhei eu ganhava R\$76,00 reais, o dia. O delas não dava nem R\$30,00 reais.”

Em questão de benefícios, as cooperadas sentem que não são bem recebidas, afetando a percepção da hospitalidade.

*Deixa eu ver, tem também viu, sinceramente, as cooperadas, vou dizer a verdade são tratadas muito, assim, igual eu falei assim, é que nem cachorro, tratam que nem cachorro a gente ali. Igual estes dias mesmo na reunião, a gente vai trocar de cadeira, então, as meninas da casa, que podem, quer dizer, só as da casa que pode estar comprando as cadeiras entendeu, as cooperadas que vão ali cooperar, se não é a gente o hotel não vai pra frente, porque são muitas cooperadas, as da casa não dá conta, ai eu fico assim, meu é uma discriminação sabe. (Cooperada 12).*

Além de não poder participar dos benefícios de compra de cadeira, que é uma prática em alguns hotéis, quando vão trocar os itens do quarto, a Cooperada 17 também afirma que duas vezes no ano acontece o bazar, onde há venda de enxovais velhos no hotel e as cooperadas não podem comprar nada: “O pessoal da cooperativa trabalha mais que os outros e, por exemplo, quando tem alguma coisa lá, venda de enxovais, essas coisas, cooperado não pode participar de nada.” (Cooperada 17).

Outro fator que influencia na percepção desses funcionários quanto à hospitalidade nos hotéis é o fornecimento de vale transporte, tanto por parte da cooperativa quanto pelos hotéis, conforme afirma a Cooperada 19: “Porque a gente, é assim, é um trabalho que a gente... é como te falei é autônomo, mas, você trabalha sem... você não tem direito a nada né, você paga condução, tudo do seu bolso.”

A falta de vale transporte não é um problema somente do hotel e sim também da Cooperativa. Como há o acolhimento desses funcionários cooperados, os hotéis poderiam ter uma preocupação maior, principalmente em algo que é importante para locomoção desses funcionários.

#### d) Alimentação e uniformes

Os entrevistados elogiaram a alimentação que é realizada dentre dos hotéis em que prestam serviços. Somente a Cooperada 3 afirma que a questão alimentação em um hotel de luxo que ela trabalhou era diferenciada entre efetivos e cooperados. No trecho retirado da entrevista, ela relata o caso:

*As camareiras, elas faziam o pedido a mulher foi lá fritou bife, fritou frango, fritou ovo, fez tudo o que elas queriam e pra gente foi o macarrão que ela serviu, e eu não como macarrão com arroz, macarrão com batata, assim eu vivo de dieta né, e eu comi um pouquinho de macarrão com um pouquinho de salada, e eu fui pedir um pouquinho mais de macarrão e ela disse que não podia dar porque os cooperados era só isso.*

Na questão dos uniformes, aqueles que os citaram estavam insatisfeitos, pois não tem o número suficiente para eles ou mesmo o tamanho certo. O que foi explicitado na fala da Cooperada 8: “Alimentação tudo bem, só o uniforme que eles tem que aumentar um pouquinho, porque tem muito pouco uniforme, e da Cooperada 14:

*Não é, pelo menos no hotel A eu vou falar do que to atualmente, e no hotel A, o uniforme pros cooperados deveria ser melhor, ah num sei né, eles não vão preparar uma roupa pros cooperados que ta lá hoje e amanhã já não tá. Então é aquela coisa, comida não, comida o que é pro pessoal da casa é pra todo mundo, então é a mesma coisa, então não tem diferença nenhuma. E a roupa assim, se a gente der uma olhadinha na roupa, não dá porque, vamos supor eu sou baixinha, eles não vão cortar a roupa só para mim se eu não sou nada da casa.*

Da mesma forma, a Cooperada 12 cita problemas com o uniforme, mas acrescenta que os efetivos tem sapatos que são fornecidos pelos hotéis, enquanto as cooperadas tem que levar os sapatos de casa. Além de terem que levar para os hotéis que trabalham, esses sapatos escorregam e não dão segurança aos funcionários cooperados, conforme pode ser visto no trecho da entrevista:

*Tinha uniforme mais era vestido né, mas eu acho ruim, sabe porque o sapato não é adequado, que inclusive em setembro eu sofri um acidente de trabalho, lá no hotel X e cortei meu dedo e fiquei 15 dias em casa afastada em casa. E sei lá acho que precisa mais de segurança. O sapato escorrega, tipo assim, eles não dão, só dão pros da casa entendeu. Eu acho que tinha que..., sobre isso acho que tinha que todo mundo trabalha lá igual, eles deveriam dar pra gente também um sapato legal que nem as da casa.*

Esse benefício também foi mencionado pela Cooperada 17, juntamente com a alimentação e vestiários, no qual nos vestiários existem uma separação entre funcionários efetivos e os cooperados. Sobre os uniformes: *“Assim, nunca tem o tamanho certo, as pessoas sempre usam muito grande, ai tem umas pessoas que usa muito pequeno.”* E ainda acrescenta: *“O negócio de refeitório assim, o negócio de alimentação é tudo igual, não tem separação não. Só o banheiro né... banheiro é separado... Eu acho que não deveria ter divisão na verdade.”*

Conforme visto no Capítulo 1, um dos fatores de insatisfação nos hotéis são: condições de trabalho, políticas da empresa, supervisão, colegas de trabalho e salário (SOTO, 2002). No item salário, as cooperadas deram suas opiniões conforme foi descrito acima. No item condições de trabalho, os funcionários cooperados não tem equipamentos de proteção individual – EPIs como luvas, conforme afirma a Cooperada 12.

*Igual as luvas, eu acho super errado as luvas que eles dão pras cooperadas é de plástico, mal da pra ..., tipo assim você usou, já rasgou, as meninas da casa, só usam aquelas mais grossas, aquelas mais potentes. ...Às vezes eu nem uso, porque acaba, ai às vezes eu peço pra alguma menina da casa, ai as vezes elas me dão, porque é melhores né.”*

### 3.3 Cooperados e categorias de hotéis

O segundo pressuposto é: Existe diferença na percepção da hospitalidade quanto à categoria dos hotéis, visto que as cooperadas preferem trabalhar nos hotéis de categorias inferiores do que os de luxo.

Para tratar esse pressuposto, foi realizada a seguinte pergunta na entrevista: Em qual categoria de hotéis você prefere trabalhar? Por quê?

Pode-se verificar que existe uma preferência em trabalhar em hotéis de categoria cinco estrelas, pois conforme as falas da Cooperada 21: *“Eu gosto de trabalhar em hotel de luxo, não é orgulho não, você sabe porque, primeiro, você não precisa nem ganhar bem, você come bem, você não gasta com sapato e com roupa porque você chega lá só com o corpo, entendeu, eu acho assim, é por causa dos benefícios, você é mais favorecido também”*. E da Cooperada 4 que: *“Num tenho, assim, preferência, mas um cinco estrelas é melhor”*. E complementa que: *“às vezes a gente vai nos lugares, assim, flats a gente tem que levar marmitta e os hotéis não né, já tem refeição, tem o café da manhã, tem tudo.”*

Durante a entrevista com a Cooperada 4, pode-se perceber que existe hospitalidade em qualquer categoria de hotel: *“É já fui bem recebida nos hotéis, pelos flats, pelos hotel*

*cinco estrelas, três estrelas, eu fui bem recebida, não tem o que dizer não.”* O mesmo afirma a Cooperada 5, que não importa a categoria que vai trabalhar. Mas, pensando na hospitalidade dos hotéis, no decorrer da entrevista, percebe-se que existe a preferência de trabalhar em categoria cinco estrelas. Nessa categoria de hotel pode-se trabalhar mais e o pessoal te recebe melhor:

*Olha, é indiferente a categoria, acho que a gente acaba também trabalhando um pouco mais pelo valor que a gente recebe, entendeu. Porque às vezes por ser uma categoria superior não significa que ela vai pagar mais e que a quantidade o volume de trabalho acaba sendo quase que a mesma coisa. E às vezes você trabalha muito, mas você está mais feliz porque tem uma equipe melhor ou pessoal que tá mais apto a te atender, te respeitar mais, tá mais centrado ali em você. Tem lugar que você chega, que você meio que é mal recepcionado sabe, o pessoal não se interessa muito, como se o terceirizado não tivesse de uma certa forma muito valor na equipe e isso acaba sendo ruim, você acaba se envolvendo com a pessoa também.*

Do decorrer da entrevista, a Cooperada 5 ainda afirma que todos os hotéis tem dois lados, o problema que existe nele são as pessoas. A mesma não quis falar o nome do hotel para manter sigilo: *“Na verdade assim, todos os hotéis tem os dois lados, entendeu são as pessoas, ou as pessoas te tratam muito bem, você acaba até correspondendo com essas pessoas e tem outras pessoas que te tratam com muita indiferença que até é grosseira.”*

Uma das entrevistas relata a diferença entre três hotéis, de categorias diferentes, quanto a quantidade de apartamentos feitos por dia, a forma que a supervisora trata as camareiras cooperadas tanto individualmente, quanto em público. No primeiro e segundo hotel citado (G e H) é de categoria quatro estrelas e no terceiro citado (A) é de categoria cinco estrelas:

*É menor, né! No... eu trabalhei no Hotel G, eram trinta e dois apartamentos, no Hotel H vinte oito e no Hotel A quatorze. Então eu prefiro é... a quantidade de apartamento. O jeito dos supervisores tratar a gente eu senti que é bem melhor. Faz tudo ‘no particular’, nada de chamar a atenção em público. Nos outros que eu passei já havia essa divergência de chamar a atenção no meio de reunião de equipe. Então, é... nesse ritmo eu prefiro o Hotel A (Cooperada 10).*

Isso mostra que, conforme mostrado no Capítulo 1, um funcionário pode ficar insatisfeito com seu supervisor e colegas de trabalho porque os prejudicam para atingir os resultados com alguns constrangimentos.

Em contra partida, a Cooperada 5 afirma que trabalhar em hotel de pequeno porte acaba tendo um acolhimento melhor e as relações entre as pessoas acabam sendo mais evidentes: *“Hotel pequeno, você tá mais próximo, então você acaba adquirindo uma afinidade maior, com toda a equipe né, de todos os setores. Mas hotel grande não, você acaba não encontrando as pessoas, não tendo tempo de conversar com as pessoas”*.

Diante desse contexto, considera-se que trabalhar em hotéis de categoria cinco estrelas existe vantagens quanto à alimentação, quantidade de trabalho realizado por dia e as relações existentes entre supervisores e cooperados. Mas, trabalhando em um hotel de categoria inferior, as cooperadas sentem-se mais próximos dos colegas de trabalho e funcionários do hotel inteiro.

Vale ressaltar que, das vinte e uma entrevistadas, treze foram melhor acolhidas em hotéis de categoria cinco estrelas, conforme já mencionado acima, sendo que outras seis não tem preferência.

### **3.4 Cooperado X Efetivo**

O terceiro pressuposto é: A camareira cooperada casada quer ser efetivada, ao contrário das cooperadas solteiras que preferem não ser registradas por causa dos descontos em folha e pela escala de folga.

Esse pressuposto foi tratado através da seguinte pergunta: Você prefere ser cooperada (o) ou trabalhar como efetiva em determinado hotel? Qual seria esse hotel? Por quê?

Segundo Colombo (2008, p.65), “para as atendentes de quarto entrevistadas, atualmente a única maneira de ingressar no setor hoteleiro é por meio das cooperativas de trabalho, almejando a maioria a efetivação no quadro funcional do hotel.”

O primeiro item a ser observado é que treze dos entrevistados preferem continuar sendo cooperados, diferente da pesquisa que Colombo (2008) realizou em um hotel. Conforme a Cooperada 10, existem vantagens em ser cooperada. A vantagem que a entrevistada citou é de não trabalhar com escala de folga, como os efetivos, conforme citado no capítulo 1, onde mostra que os funcionários que trabalham em hotel costumam trabalhar no mínimo 7 horas por dia, nos 365 dias no ano, sendo que possuem 1 folga por semana, com uma escala de trabalho que inclui finais de semana, feriados, Natal e festa de final de ano, exigindo uma demanda e dedicação grande dos funcionários.

*É por essas vantagens que eu te falei, vamos supor, agora tá chegando o fim do ano, eu sou uma cooperada eu não sou obrigada a trabalhar nem Natal nem ano novo, elas vão ter que trabalhar né,... seis por um né, então, né, é... O motel que eu trabalhei também era seis por um e tinha problema né, só que agora que eu conheci a cooperativa a gente vai entrando no ramo, a gente vai vendo as vantagens, vai pegando as manhas né, e no momento, assim, eu prefiro cooperada, mas no começo do ano que vem eu quero uma coisa efetiva. (Cooperada 10)*

Da mesma opinião compartilha a Cooperada 19: *“No momento eu prefiro cooperada.”* E ainda complementa: *“É a liberdade de você poder escolher quando você quiser, se um dia você pode folgar você folga entendeu, e lá não, pela casa não, acho que a cobrança é mais, lá tem muita cobrança.”*

A Cooperada 14 confirma que ser cooperada *“é, tem mais liberdade, a gente folga mais”*. Para a Cooperada 6 ela também afirma que para ela: *“eu acho que ser funcionária então é mais exigente”*.

Em contra partida, outras entrevistadas afirmam que só ficam como cooperada pois estão acomodadas. Gostariam de ser efetivas pois querem maior segurança, por ter filhos e contas a pagar, conforme trechos extraídos das entrevistas da Cooperada 1: *“Então isso aí fico acomodada na cooperativa, mas eu gosto de trabalhar efetiva, onde tem mais benefícios... segurança.”* A Cooperada 21 afirma que prefere ser efetiva: *“Eu tenho filhos então eu preciso trabalhar em efetivo... eu também não gosto de ficar pra lá e pra cá, sabe porque... se fica meio ‘instabilizado’, não é legal, não é gostoso.”* E ainda complementa sobre ser cooperada: *“É gostoso porque você vê gente, você se diverte, vê gente nova, assuntos diferente, come comida diferente, vê problemas diferentes, situações diferentes, mas, isso não é bom, não é muito bom, é bom só na hora.”* E a cooperada 5:

*Eu tenho uma menina de quatro anos. Mas efetivada eu acho que você acaba tendo mais, um horário mais certo, você consegue é selecionar um horário pra cada coisa, pra cada filha né, porque são duas né, e uma tem quatro anos, então você meio que programa sua vida, junto com seus filhos e cooperado tem meio que um dia tá num lugar que você não sabe nem como que é, quem que vai te receber, com que você vai ser recebida, o que você vai usar, o que você precisa levar, tem lugar que seu sapato é preto sua meia é preta, tem lugar que seu sapato é branco e sua meia é branca, então você fica com sacola pra lá pra cá.*

Esses trechos mostram a importância das necessidades citadas na teoria de Maslow no Capítulo 1. Essa teoria mostra que os indivíduos possuem cinco categorias de necessidades e que existe uma ordem de importância, sendo elas representadas em uma pirâmide. Na base encontra-se a necessidade fisiológica, acima segurança, associação,

estima e no topo a de auto realização. Nesse caso, esses trechos mostram a necessidade de segurança, para ter proteção, estabilidade financeira, conseguindo um trabalho estável, com auxílio desemprego, assistência médica e aposentadoria.

Outros motivos que fazem as cooperadas permanecerem nessa função envolve religião, grau de escolaridade e idade.

A Cooperada 8 afirma que não pode ser efetiva, pois é adventista e não pode trabalhar de sábado. Dessa forma, ela não consegue ter nenhum emprego registrado, conforme relato:

*Então, eu tenho um problema porque eu sou adventista e não trabalho de dia de sábado, mas eu já fui convidada pelo Hotel B e pelo Hotel A. Já fui convidada pelo Hotel A cinco vezes e o Hotel B também, mas como sou adventista, o hotel exige muito, é seis por um né, por isso não fui registrada até hoje.*

Na questão grau de escolaridade, a Cooperada 11 afirma: *“Bom eu se tivesse oportunidade eu ficava efetiva, mas lá precisa ter o segundo grau completo e eu não tenho, tempo para estudar agora eu também não tenho, mas se fosse pela minha vontade!”* A Cooperada 13 compartilha da mesma opinião mostrando que: *“Eu prefiro, assim no momento se for pra ser da casa, no momento agora eles não iam me chamar, porque eu ia tem que ter o estudo completo e eu não tenho, o RH só chama quem tem o segundo grau.”*

Esse é um requisito de hotéis de luxo para a contratação. Segundo pesquisa em um hotel de luxo da cidade de São Paulo realizada por Colombo (2008), o critério antigamente para a contratação de uma camareira em um hotel era somente gostar de trabalhar no serviço doméstico, não havendo necessidade de grau de escolaridade e qualificação. Ainda conforme Colombo (2008), atualmente 80% dos profissionais que são contratados naquele hotel possuem segundo grau completo e pretendem buscar profissionais com idade entre vinte e cinco e vinte e sete anos para serem efetivos.

Sendo assim, o fator idade influencia na forma de contratação nos hotéis, visto que a Cooperada 4 prefere ficar como cooperada por causa da sua idade: *“Até agora eu, eu me dou bem com a cooperativa sabe, por causa da minha faixa de idade. Se eu for bater de porta em porta eu não acho emprego por causa da minha idade né e a cooperativa ela, ela fornece emprego pra todas as idades, raças, cores...”*

Em uma tabulação feita com os dados coletados através do programa Excel da Microsoft, observa-se que dos treze entrevistados que gostariam de continuar trabalhando como cooperado, sete possuem somente primeiro grau completo e segundo grau incompleto.

Essa diferença entre o desejo de ser cooperada e ser efetivada, em função ao grau de escolaridade, pode ser explicada, pois as camareiras cooperadas sem segundo grau completo não veem a possibilidade de ser efetivada, pois o segundo grau é exigido nos hotéis de luxo para a contratação. Como as cooperadas veem que existe diferença entre sua remuneração e algumas vezes as cargas de trabalho em relação às camareiras efetivas é um pouco maior, mesmo assim não se sentem motivadas a estudar e serem contratadas como efetivas. Portanto, estão satisfeitas com sua posição de cooperadas, conforme afirmam a Cooperada 2: *Ah! é um dinheiro fácil né.*” e a Cooperada 9 *“Bom, eu acho que tem vantagem, porque, a respeito... que tem o dinheiro toda semana.”* Essa última mostra que tem dinheiro toda semana, pois as cooperadas recebem o salário do trabalho realizado na semana.

Além do grau de escolaridade e religião, a Cooperada 5 cita que ser efetiva significa ter mais responsabilidade e trabalhar a mesma quantidade:

*Efetivos tem uma responsabilidade maior, não que você trabalhe menos, mas o peso da responsabilidade eu diria que cansa mais, quando passa a ser efetivado, você tem a responsabilidade, você junta o serviço com a responsabilidade e tem um peso, mas a gente trabalha o mesmo tanto, assim, acho que do mesmo tanto e não tem aquele peso.*

Ainda fazendo uma relação de efetivos *versus* cooperados, juntamente com o grau de escolaridade, dos vinte e um entrevistados, três possuem terceiro grau incompleto e duas possuem terceiro grau completo. Dentre essas, somente uma gostaria de ser efetivada, enquanto as outras preferem ser cooperadas. O motivo de continuarem sendo cooperadas pode ser explicada por ser excessivamente qualificadas para a função e veem o trabalho de cooperada como algo passageiro até conseguirem coisa melhor. A Cooperada 3 relata isso em um trecho de sua entrevista, mostrando que ficaria como efetiva se aparecesse algo melhor do que ela faz hoje: *“Olha, eu acho que tinha que valer muito a pena, mas como camareira jamais. Eu to me formando porque eu quero uma coisa melhor pra mim.”*

Em relação ao tempo como cooperado, treze dos entrevistados possuem um ano de experiência, sendo que oito gostariam de permanecer como cooperados. Esse número mostra que as camareiras cooperadas que entram para a cooperativa estão em busca de um trabalho, não importando se possuem registro. O mais importante para elas é a remuneração semanal e ter um emprego.

Sobre o número de solteiras e casadas em relação aos efetivos e cooperados, a pesquisa mostra que treze gostariam de permanecer como cooperada e oito efetivadas. Dessas oito, três são solteiras e cinco casadas. Das que preferem permanecer como

cooperadas, oito são solteiras, quatro casadas e uma separada. Conforme quadro apresentado a seguir:

#### Quadro 8 – Relação de efetivos e cooperados em relação às solteiras e casados

	Dados	Total
Efetivas	Solteira	3
	Casada	5
	Separada	0
Cooperadas	Solteira	8
	Casada	4
	Separada	1
<b>Total de Solteira</b>		11
<b>Total de Casada</b>		9
<b>Total de Separada</b>		1

Verifica-se que o número de camareiras cooperadas casadas que querem ser efetivadas é quase o mesmo do que as que querem ser cooperadas. Para essas a única maneira de ingressar no ramo hoteleiro é através das cooperativas de trabalho.

A diferença que pode ser vista é que as camareiras cooperadas solteiras preferem continuar exercendo a função de cooperada, pois, das onze camareiras cooperadas, oito querem continuar na mesma função e forma de trabalho.

Essa relação mostra que essa diferença pode ser vista pela preocupação maior de estabilidade no emprego desejada pelas casadas em contraposição ao desejo de liberdade que a cooperativada tem expressado por algumas solteiras. Isso pode ser visto nos trechos tirados da entrevistas das Cooperadas 3: “É, então, em relação do dinheiro, as coisas, da liberdade, o controle dos meus dias de trabalho e isso, aquilo, e a coisa da remuneração que é duas vezes maior que eu tá efetiva” e da Cooperada 13:

*Não porque pra mim tem mais vantagem, porque assim o dia que eu não puder vir, descontar meu não vai. Eu vou sair perdendo o dia, mas num vou perder meu trabalho. Sei que eu posso ser escalado o dia que eu precisar ou o dia que eu não puder eu posso trocar. Eu sei que toda semana vou trabalhar, não todos os dias. Mas tem um dia que vou ter meu dia de folga, se eu quiser um dia a mais, só eu pedir pra elas. Elas escalam a gente, porque as vezes o hotel precisa ficar o dia todo, eu posso ir, ai da pra eu pagar minhas contas e eu já combino com o pessoal de lá, ai a*

*gente já acostuma naquele ritmo. A comida lá é maravilhosa, o pessoal, as amizades é boa pra mim tá tudo bom, a energia é boa.*

Conforme destacado no Capítulo 1, Soto (2002) afirma que existem alguns fatores que influenciam na percepção dos funcionários, sendo eles: Fatores situacionais – tempo, ambiente de trabalho; Fatores de quem percebe – atitudes, motivos, interesses, experiências e expectativas; Fatores “alvo” – novidade, tamanho, antecedente e proximidades.

Após as entrevistas, pode-se observar que em fatores situacionais e fatores de quem percebe a questão do ambiente de trabalho e atitudes em relações com camareiras efetivas, supervisores, Governanta, ou mesmo nos instrumentos de trabalho necessário para a realização da função, como a luva, afeta na percepção das cooperadas quanto a hospitalidade na hotelaria de São Paulo.

Quanto aos fatores “alvo”, o item tamanho e antecedente também influencia na percepção dos cooperados, pois, segundo a Cooperada 12, um hotel cinco estrelas é o melhor para se trabalhar: *“No cinco estrelas, melhor, é mais chique né, mais é, eu acho bem melhor, mais organizado tem um padrão legal, eu gosto de trabalhar no cinco estrelas.”*

A Cooperada 17 afirma que, no fator antecedente, por já ter trabalhado em outros hotéis, a sua percepção quanto à hospitalidade fica mais evidente: *“Eu acho que o simples acho que é mais fácil, eu acho...”* e complementa *“... Eles não cobram tanto né, não tem muitas frescuras, separação assim...”*

Em contra partida, a Cooperada 21, pela sua percepção, trabalhar em hotel de luxo é melhor, pela forma que os hóspedes deixam o quarto para as cooperadas arrumarem: *“Só luxo, cinco estrelas, eu detesto fundo de quintal! Eu trabalhei num fundo de quintal pra nunca mais!”* e complementa que nos hotéis pequenos: *“Tem muito pobre! Pobre vem fica um, dois dias depois cai fora, ele só deixa a bagunça entendeu, rico não, o rico vem do jeito que ele sai ele deixa o apartamento, ele só desarruma a cama e molha as toalhas.”* Nos hotéis de luxo é:

*“Muito mais fácil! Uma coisa, rico tem dinheiro, então por mais que ele faça bagunça se ele te dá uma boa caixinha... qualquer vinte dólares abafa uma bagunça... pode ter camisinha pendurada até no teto, mas se deixar vinte dólares ninguém enxerga, é normal, tá tudo bem...”*

Sabe-se que: “a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido” (GOTMAN, 2001 apud DIAS, 2002, p. 26). Sendo assim, não deveria ter diferença da forma de acolhimento dos cooperados quanto a

categoria de hotel ou mesmo o hotel em si. Poderiam ser hospitaleiros, tanto com os funcionários efetivos quanto com as camareiras cooperadas.

Conforme Lashley e Morrison (2004), a hospitalidade sugere que seja construída uma relação entre anfitrião e hóspede, sendo nesse caso uma relação entre o hotel e as camareiras cooperadas. É preciso que esse funcionário sinta que o hotel esteja sendo hospitaleiro por sentimento de generosidade, pelo desejo de agradar.

A Cooperada 7 afirma que gostou de trabalhar mais no hotel A, pois foi bem recebido: *“Gostei do serviço, das pessoas também e da comunicação em geral.”*

Essa relação existente entre efetivos e cooperados, mostra que essa relação para os cooperados precisa ser percebida de forma mais hospitaleira, conforme a entrevista da Cooperada 6: *“É, tem hotel que os da casa, sei lá, eles parecem que tem que um certo receio sobre os cooperados, mas não são todos, só alguns”*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa proporcionou uma aproximação do universo do trabalho das camareiras cooperadas em hotéis da cidade de São Paulo, observando as relações que envolvem o cooperativismo no universo hoteleiro.

O referencial teórico juntamente com a pesquisa diretamente com as cooperadas permitiu verificar o objetivo proposto e de entender a relação da hospitalidade entre empresa e funcionários terceirizados, mais especificamente os cooperados em hotéis da cidade de São Paulo.

No referencial teórico, buscou-se no primeiro capítulo entender o comportamento humano, destacando a compreensão de suas frustrações/satisfações, motivação e os elementos que envolvem a cultura de uma empresa. Destacou-se também o conceito de terceirização e cooperativismo.

No segundo capítulo buscou-se compreender conceitos de hospitalidade e as relações existentes entre anfitrião e hóspede e como funciona uma organização hoteleira. Nesse capítulo houve destaque para a compreensão do cooperativismo na hotelaria. Para mostrar como funciona cooperativa em hotel, houve a necessidade de realizar entrevista com a responsável pela cooperativa estudada nessa pesquisa. Utilizou-se essa metodologia pela rara publicação em livros, artigos, dissertações e periódicos sobre assunto. Foi encontrada somente uma dissertação de mestrado sobre esse cooperativismo na hotelaria, sendo ela de Oliveira (2002), e a dissertação de mestrado da Colombo (2008), que não tinha o foco da pesquisa com cooperadas em hotéis mas em sua pesquisa entrevistou algumas delas que trabalham em um hotel de luxo.

Sabe-se que as cooperativas de trabalho na hotelaria surgiram para atender a demanda e o aumento da taxa de ocupação nos hotéis. Houve dificuldade em entrar em contato com as cooperativas que oferecem serviços para hotéis. Nenhuma delas tem cadastro atualizado na OCESP e por esse motivo não foi possível saber o número exato. Conforme a responsável pela cooperativa pesquisada, existem sete cooperativas em hotéis e a cooperativa estudada é a que mantém o serviço de camareiras por mais tempo.

Algumas cooperativas denominam a pessoa responsável seria a “dona” da cooperativa, sendo que não existe essa denominação quando se trata de cooperativismo. Todos são associados e uma pessoa, conforme votação, torna-se responsável por administra as quotas, cadastros dos cooperados e a logística deles para a realização dos serviços.

Na presente pesquisa foram determinados alguns objetivos específicos, sendo esses alcançados através das entrevistas realizadas com vinte e uma camareiras cooperadas que trabalham em hotéis da cidade de São Paulo.

O primeiro objetivo específico consiste em compreender como funciona uma cooperativa de trabalho que oferece serviços para hotéis, sendo possível atingi-lo através da entrevista com a responsável pela cooperativa, que foi utilizada na presente pesquisa.

O segundo objetivo específico foi analisar as diferentes formas de acolhimento e recepção dos cooperados nos hotéis.

Através das entrevistas foi possível verificar que, em cada hotel em que as cooperadas trabalhavam, existia uma forma de acolhimento diferente, envolvendo relações entre pessoas, alimentação, uniformes e remuneração.

O terceiro objetivo específico destacou-se em compreender se existem vantagens ou desvantagens de se trabalhar como cooperados nos hotéis. O quarto objetivo específico consta em analisar se, do ponto de vista dos cooperados, é melhor continuar sendo um prestador de serviços ou ser um funcionário contratado do hotel. Esses objetivos foram também atingidos através das entrevistas com as camareiras cooperadas.

Conforme foi apresentado na introdução, o problema da pesquisa é: A hospitalidade é percebida entre as camareiras cooperadas em sua atuação nos hotéis na cidade de São Paulo?

A partir do problema, surgiram alguns pressupostos.

O primeiro pressuposto supunha que: A forma de contratação interfere na percepção da hospitalidade, pois os funcionários cooperados acreditam que, se fossem efetivos, a hospitalidade seria mais aparente.

Esse pressuposto foi comprovado pois, conforme as entrevistas mostradas no capítulo três, na análise dos resultados, existem diferenças na forma de tratamento entre os efetivos e os cooperados. Para algumas entrevistadas, existe diferença na recepção deles no hotel, na quantidade de trabalho realizado, nos uniformes recebidos, na alimentação e nos benefícios como o vale transporte e convênio médico.

Na percepção dos funcionários cooperados, a hospitalidade poderia ser mais aparente em relação ao tratamento com os efetivos. Na questão do relacionamento dos cooperados com os efetivos, elas afirmam que trabalham mais do que os da casa, que as efetivas não gostam delas, e que o hotel dá mais valor para o pessoal da casa do que para os cooperados.

Apesar de poucas cooperadas afirmarem que não existem problemas e diferença no tratamento das efetivas e cooperadas, mesmo acreditando que as mesmas não quiseram falar por vergonha, os trechos acima mostram que os hotéis que contratam a cooperativa de

trabalho em estudo, a hospitalidade com os cooperados não são tão evidentes quanto para os efetivos.

Quanto aos benefícios, alimentação e uniforme, as entrevistadas fizeram algumas considerações que mostram uma diferença na alimentação, uniformes, EPIs e vestimenta em relação aos efetivos. Para elas, em alguns hotéis a comida é diferenciada, os vestiários são separados dos efetivos para mostrar que elas são terceirizadas, os uniformes não são delas e não tem tamanho certo, nem a cooperativa nem o hotel fornece vale transporte e não dão EPIs e sapatos para as camareiras trabalharem.

As cooperadas acreditam que, se fossem efetivas, o tratamento com elas seria diferente e a hospitalidade poderia ser mais evidente. Elas teriam mais benefícios e não existiria essa “discriminação” que as cooperadas tem nos hotéis que foram trabalhar. Para as entrevistadas, luva para trabalhar e vale transporte seriam o mínimo que elas teriam que receber.

Pela percepção das cooperadas, por ser um funcionário terceirizado, acreditam que existem diferenças como: trabalham mais, não tem os mesmos benefícios básicos, as camareiras efetivas não gostam delas e parecem que tem medo delas estarem lá, sentem-se rejeitadas e, para o hotel em que elas estão executando o trabalho, os efetivos (camareiras, supervisores) fazem questão de mostrar para todos que elas são cooperadas. Assim existe uma diferença nas relações e no tratamento entre hotel e cooperadas. Sabe-se que a hospitalidade acontece através de uma relação de acolhimento entre anfitrião e hóspede, sendo que uma das entrevistadas citou: “[...] a recepção não te enxerga. Eles são piores que o hóspede”.

Nesse primeiro pressuposto, pode-se ver que essa relação de anfitrião (hotel) e hóspede (cooperados) não aconteceram de forma hospitaleira, na percepção dos funcionários cooperados entrevistados.

O segundo pressuposto aponta que: existe diferença na percepção da hospitalidade quanto à categoria dos hotéis, visto que as cooperadas preferem trabalhar nos hotéis de categorias inferiores do que os de luxo.

Esse pressuposto foi rejeitado, visto que mais de 60% dos entrevistados foram melhor recebidos em hotéis de luxo e, se pudessem escolher, trabalhariam somente nessa categoria de hotéis.

Um das entrevistas diz que para ela trabalhar em hotel de pequeno porte é melhor, mas somente pelo motivo de não conseguir encontrar e conversar com todos. A cooperada afirma: “[...] hotel grande não, você acaba não encontrando as pessoas, não tendo tempo de conversar com as pessoas”.

Mas não necessariamente um hotel de luxo é de grande porte, nem um hotel de categoria inferior ser de pequeno porte. Em São Paulo, existem dois hotéis que são classificados como luxo pelo Guia Quatro Rodas mas são hotéis de médio porte. Um localizado no Jardins, possui 57 unidades habitacionais e o outro localizado no Jardim Paulista tem 60 unidades habitacionais.

Por esse motivo, essa última entrevistada não afirmou que prefere trabalhar em hotel de categoria inferior e sim em hotéis menores para ter contato com as pessoas. Para ela, hotéis de pequeno porte acabam sendo mais hospitaleiros.

Nesse segundo pressuposto observa-se que as camareiras cooperadas entrevistadas preferem trabalhar em hotéis de luxo, pois a comida, o tratamento e os benefícios são melhores, sendo mais hospitaleiros que os hotéis de categoria inferior.

O terceiro e último pressuposto supunha que: A camareira cooperada casada quer ser efetivada, ao contrário das cooperadas solteiras que preferem não ser registradas por causa dos descontos em folha.

Durante a pesquisa não foi possível ser comprovado completamente esse pressuposto. Quanto à suposição de que as camareiras cooperadas casadas querem ser efetivadas, foi um pressuposto rejeitado, enquanto a suposição de que as cooperadas solteiras que preferem não ser registradas por causa dos descontos em folha e pela escala de folga foi comprovada.

Dentre as entrevistadas, treze preferem ser cooperadas, sendo oito solteiras. Isso significa entre as onze solteiras entrevistadas, mais de 70% querem continuar sendo cooperadas. Entre as casadas, houve uma divisão de opiniões, sendo das nove casadas entrevistadas, somente 55% gostariam de ser efetivadas, não sendo assim possível afirmar que as casadas preferem ser efetivadas, pois a diferença foi muito pequena.

As entrevistadas fizeram algumas considerações sendo elas: “[...] eu sou uma cooperada, eu não sou obrigada a trabalhar nem natal nem ano novo, elas vão ter que trabalhar”, “[...] É a liberdade de você poder escolher, quando você quiser, se um dia você pode folgar”, “[...] a gente folga mais”.

Sendo cooperada, as camareiras não trabalham feriados e podem escolher o dia em que vão trabalhar, acreditando que tem maior liberdade.

Com as entrevistas, descobriu-se também que as camareiras cooperadas querem ficar cooperadas por comodidade, por já terem uma idade elevada e acreditarem que não conseguem nada como efetivo, ou por não terem segundo grau completo.

Para aquelas que preferem ser efetivado, o que mais gostariam eram os benefícios como convênio médico e vale transporte e os que são exigidos por lei, com a CLT, como

décimo terceiro e férias. O fator mais importante para algumas que tinham filhos era que precisavam de um trabalho efetivo.

Quando perguntadas em qual hotel gostaria de trabalhar se fossem efetivadas, doze das entrevistadas disseram que gostariam de trabalhar no Hotel A, sendo um hotel de luxo, de grande porte, localizado na região do Morumbi. O segundo hotel citado por duas entrevistadas gostaria de trabalhar seria o Hotel C, também um hotel de luxo, de médio porte, localizado no Jardins. As outras sete entrevistadas preferem trabalhar em outros hotéis, sendo eles de luxo.

Com base nos resultados da pesquisa, verificou-se a necessidade de futuras pesquisas e reflexões sobre o assunto, principalmente por ser um assunto tão pouco pesquisado. A partir dessa pesquisa surgiram novos pressupostos:

- 1) A ausência de hospitalidade com as camareiras cooperadas também acontece com outros departamentos que contratam cooperados, como, por exemplo, departamento de Alimentos e Bebidas.
- 2) Entrevistando garçons cooperados, esses gostariam de ser efetivados, ao contrário das camareiras que gostariam de continuar cooperadas.
- 3) As camareiras cooperadas, por serem em grande maioria sem o terceiro grau completo, acabam optando por trabalhar como terceirizada como sendo a única forma de conseguir um trabalho.
- 4) Os funcionários efetivos acreditam que as camareiras cooperadas, por não terem descontos exigidos na CLT, acabam recebendo mais, e possuem um tratamento diferenciado, fazendo com que o hotel seja mais hospitaleiro com os cooperados.
- 5) Os cooperados acreditam que o hotel é mais hospitaleiro com os efetivos, no acolhimento, benefícios, alimentação, vestiário. Mas, se entrevistarmos os efetivos, esses itens para eles não são considerados hospitalidade e sim obrigação do hotel.

Atualmente encontram-se diversas dissertações sobre hospitalidade em hotéis, mas o foco é no cliente externo. Autores também escrevem sobre os clientes internos, sendo eles funcionários efetivos. Sobre hospitalidade com funcionário terceirizados, pouco é escrito em dissertações, sendo essa pesquisa um tema diferenciado.

Para o hotel não basta se preocupar com os seus clientes externos e funcionários da casa e sim ser hospitaleiros com aqueles que, de certa forma, oferecem os mesmos serviços que um funcionário efetivo, não possuindo somente os mesmos benefícios e um registro em carteira.

Durante a pesquisa foi possível observar que os hotéis contratam constantemente mão de obra de funcionários cooperados, quando está com alta ocupação, mas não tem a preocupação da forma de acolhimento. Como visto no Capítulo 2, dependendo da situação do hotel, ficará mais caro para o hotel contratar cooperado do que ter um funcionário efetivo, quando precisar contratar esse tipo de mão de obra diariamente.

Os cooperados realizam seu serviço como se fossem funcionários efetivos mas tem a percepção de que se realmente fossem registrados o tratamento, acolhimento, a alimentação, os uniformes e o trabalho seria melhor. A hospitalidade nos hotéis pesquisados, que as cooperadas relataram em suas entrevistas, poderia ser mais aparente e bem vista pelas camareiras cooperadas.

Sabe-se que o departamento de Governança possui profissionais com baixa qualificação e mal remuneradas, conforme citado no Capítulo 2, mas as camareiras para executarem suas funções precisam ter todo o conhecimento técnico e treinamento para o serviço, criando técnicas e procedimentos. (GUERRIER, 2000 e LAUS, 2006).

Esses procedimentos e técnicas são ensinados na cooperativa, através de um treinamento. Assim que são escaladas para trabalhar em algum hotel, as camareiras cooperadas, ao chegar ao hotel, são escaladas para trabalharem em conjunto com uma funcionária efetiva, para aprender os procedimentos daquele hotel. É nesse momento que as camareiras efetivas precisam ser hospitaleiras com as cooperadas, pois como cita uma das entrevistadas: [...] “um dia está num lugar que você não sabe nem como que é, quem que vai te receber e como você vai ser recebida”.

As camareiras cooperadas tem receio quando chega em um novo hotel para trabalhar e por esse motivo a hospitalidade ofertada a esses funcionários terceirizados poderia ser mais evidente. A sensação de ser bem recebido faz com os cooperados trabalhem melhor e percebam que estão num ambiente tranquilo e harmonioso.

Os hotéis poderiam oferecer aos funcionários terceirizados, mas especificamente aos cooperados, uma boa alimentação pois, como trabalham oito horas por dia, num serviço desgastante, precisam estar bem alimentados. Também precisam analisar uma forma de oferecer vale transporte para esses funcionários, para aumentar a sua satisfação e motivação.

Outro item a ser utilizado nos hotéis seria uma forma de acolhimento mais adequada aos funcionários cooperados, melhorando o relacionamento entre hotel e colaborador terceirizado, não destacando somente hospitalidade aos seus clientes externos e sim aos clientes internos e terceirizados.

É importante ressaltar que, através das entrevistas, as cooperadas mostraram que, em alguns hotéis, a alimentação e relacionamento com outros funcionários é bom (exceto os do departamento de Governança) e existe uma boa recepção e acolhimento. Somente em duas entrevistas pode-se ver uma insatisfação na questão da comida fornecida nos hotéis.

A hospitalidade oferecida aos funcionários cooperados é algo que merece melhor consideração pelos hotéis, pois, mesmo os hotéis de categoria cinco estrelas que as cooperadas foram melhor recebidos e gostariam de trabalhar, existem itens que as cooperadas afirmam que poderia ser melhorado.

Através da pesquisa, pode-se observar que para as cooperadas entrevistas existe a percepção da hospitalidade nos hotéis em que realizam o serviço, mas que poderia ser mais evidente.

Essa pesquisa limitou-se a pesquisar somente uma cooperativa que ofereça serviços de camareira a hotéis em São Paulo, não sendo estendida a outras funções por delimitação no tema e não a outras cooperativas por falta de acesso. Uma pesquisa mais ampla poderia obter resultados mais conclusivos sobre a percepção da hospitalidade na hotelaria de São Paulo.

Sugere-se, para futuras pesquisas, um estudo mais aprofundado sobre a hospitalidade dos hotéis para os funcionários cooperados, mas não destacando somente um único departamento e sim outros setores que utilizam esse tipo de mão de obra.

## Referências Bibliográficas

ABREU, Vladimir Amâncio de. **A Máquina da Hospitalidade**, in: DENCKER, Ada de Freitas Maneti, BUENO, Marielys Siqueira (org.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

ABIH, Associação Brasileira da Indústria Hoteleira. [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br). Informações disponíveis em 12 de março de 2011.

AMATO NETO, João. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de sub-contratação**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, 1995.

BAUER, Martin W. GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BARBOSA, Livia. N. de Holanda. **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração**. Revista de Administração de Empresas, v.36, n.4, p. 6-19, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarking: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BENATO, João Vitorino Azolin. **Cooperativismo de Trabalho: o Gigante Acorda**. São Paulo: OCESP, 1997.

BERNADO, Carlos Roberto. **Terceirização: Vantagens e Desvantagens do contrato de gestão de administração. Um estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte**. São Paulo. Anhembi Morumbi: 2007. Dissertação de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

BRASIL. **Política Nacional de Cooperativismo: Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)> Acesso em 20/12/2011.

BROTHERTON, Bob. WOOD, Roy C.A **Hospitalidade e a administração da hospitalidade**, in: LASHLEY C.; MORRISON, A. Em busca da Hospitalidade: perspectivas teóricas e debates. São Paulo: Manole, 2004.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Turismo, hotelaria e hospitalidade**, in: DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). Hospitalidade: reflexões e perspectivas São Paulo: Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_ **Os domínios da hospitalidade**, in: DENCKER, Ada de Freitas Maneti, BUENO, Marielys Siqueira (org.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

CÂNDIDO, Índio. **Governança em Hotelaria**. Caixias do Sul: Educs. 2000.

CÂNDIDO, Índio. VIERA, Elenara Viera de. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços** . Caxias do Sul: Educs, 2003

CASE, Thomas A.; CASE, Silvana; FRANCIATTO, Claudir. **Empregabilidade: de executivo a consultor bem sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul. Educs. 2003.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro**. Curitiba: Juruá: 2009.

CHIANG, Chun-Fang, JANG, SooCheong. **An expectancy theory model for hotel employee motivation**. International Journal of Hospitality Management, v.27, p.313-322, 2008

CHON, K-S (Kaye), SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Thomson, 2003.

COLOMBO, Lina Biselli. **O valor das relações:** um olhar sobre o trabalho das camareiras a partir da hospitalidade e da dádiva. São Paulo. Anhembi Morumbi: 2008. Dissertação de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

CULTI, Maria Nezilda. **Reflexões sobre incubagem de empreendimentos coletivos e seus limites.** In: 1º CONFERÊNCIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA DA REDE UNITRABALHO. São Paulo, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

DELA COLETA, Marília Ferreira e NAVES, Évora Mandim Ribeiro. **Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras.** Revista de Administração Contemporanea - Edição Especial, 2003.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo:** planejamento, métodos e técnicas. São Paulo: Futura, 2007.

\_\_\_\_\_. DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas.** São Paulo: Futura, 2002.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade:** reflexões e perspectivas São Paulo: Thomson, 2002.

FARIA, Alexandre Cesar. **Hospedagem Brasil.**v.6 , n.18, p.28, São Paulo: MTB 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional** in As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FURTADO, Silvana M., COSTA, Jiovana Alves. **Mercado de Luxo**, in FURTADO, Silvana M., VIEIRA, Francisco. **Hospitalidade: turismo e estratégias segmentadas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília: SESCOOP, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.

Guia 4 rodas Brasil. **Guia Brasil 2011**. São Paulo: Abril, 2010.

HAYES, David K. NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAM, Terry; ZHANG, Hanqin e BAUM, Tom. **An investigation of employees job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong**. *Tourism Management*, v.22, p.157-165, 2001.

LAUS, Regina, **Governança**. In: LECY, Cirilo, *Administração Hoteleira: Desafio e tendências para o século XXI*. São Paulo: DVS, 2006.

LASHLEY C., MORRISON, A. (orgs). **Em busca da Hospitalidade: perspectivas teóricas e debates**. São Paulo: Manole, 2004.

LEITE, Márcia de Paula. **Qualificação, desemprego e empregabilidade**. *Revista São Paulo em Perspectiva*, v.11, n.1, p.64-69, 1997.

LEÃO, Jesus Fernandes; OLIVEIRA, Jam Wilson; DIAS, Luciano Coelho. **Terceirização em ação.** <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/terceirizacao/22862/>.

Escrito em 13 de maio de 2008. Acesso em 02/04/10.

LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional.** Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras.** 12 ed. São Paulo: Gente, 1995.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** *Revista Educação*, v. 22, n.37, p.7-32, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Cláudia Cristina. **O papel das cooperativas de trabalho em hotelaria: existem vantagens financeiras, sociais e operacionais que justifique esta opção?** Dissertação de mestrado defendida pelo Centro Universitário Ibero Americano. São Paulo: Unibero, 2002.

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização: estratégias para o sucesso Empresarial.** Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1993.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** *Journal of Marketing*, v.49, p.41-50, Fall 1985.

PASTORE, José. **Encargos Sociais.** São Paulo: Editora LTr. 1997.

PAZINATTO, Maria Amélia. **Governança e seu mecanismo de funcionamento** in DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. *Gestão de Hotelaria e Turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **O gerenciamento da qualidade no setor de hospedagem** in DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. *Gestão de Hotelaria e Turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982.

PINHO, Diva Benevides. **Cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PINTO, Florentino Carvalho. **Uma História do Cooperativismo sob a Perspectiva Utópica**. *ReAC – Revista de Administração e Contabilidade*. v.1, n.1, p.65-79, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Revista de Administração Pública*, v.40, n.1, p.81-105, 2006.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia da Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar pode falhar: sua empresa está preparada?** São Paulo: Maltese, 1994.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**. Tese (Doutorado em Contabilidade). USP: São Paulo, 1994.

SERRA, Farah A. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture** Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. January, 1983.

SILVA, Tania Nunes da. GIESTA, Lílian Caporlândia. **Cooperativas de Trabalho: Alternativa ao Desemprego ou Fachada: A Percepção de Alguns de seus Stakeholders**. Rio de Janeiro. XXXI Encontro do Anpad: 2007.

SIMONS, Tony. ENZ. Cathy A. **Motivating Hotel Employees**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v.36, n.1, p.20-27, 1995.

SINTHORESP. **Convenção Coletiva de Trabalho 2011/2013**. <[www.radiotvwebsinthoresp.com.br/radio/CC%202011%20internet%20final.pdf](http://www.radiotvwebsinthoresp.com.br/radio/CC%202011%20internet%20final.pdf)>. Acesso em 18/10/2011.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

SOUTO MAIOR, Jorge Luiz. **A terceirização sob uma perspectiva humanista**. In Revista de Direito do Trabalho. v.30, jul/set, 2004.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Cooperativas de Trabalho**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, v.72, n.2, 2006.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.4, 2003.

VIDAL, Mariana Pires. SIMONETTI, Vera Maria M. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no setor de Governança Hoteleira**. Revista Hospitalidade, v.8, n.2, 2010.

VIEIRA, Elenara Vieira de. **Camareira de Hotel**. Canoas: Ubras, 2003.

\_\_\_\_\_. **Qualidade em Serviços Hoteleiros.** Caxias do Sul: Educ, 2004.

WACHELKE, João Fernando Rech. **Índice de Centralidade de Representações Sociais a partir de Evocações (INCEV):** Exemplo de Aplicação no Estudo da Representação Social sobre Envelhecimento. *Università degli studi di Padova.* Revista Psicologia: Reflexão e Crítica, v.22, n.1, p.102-110, 2008.

WADA, Elizabeth Kyoko. **Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem:** realidade ou falácia? in Dencker, Ada de Freitas Maneti. Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

WAGNER, Jonh A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2009.

WALKER, John R. **Introdução a hospitalidade.** São Paulo: Manole, 2002.

XAVIER, Bruno de Aquino Parreira. **A terceirização por intermédio de cooperativa de trabalho.** Jus Navigandi, Teresina, v.7, n.61, 2003.

**APÊNDICE 1 – Roteiro da entrevista oficial com as camareiras cooperadas**

Idade:

Estado Civil

Escolaridade

Há quanto tempo você trabalha como cooperada(o)?

Há quanto tempo você trabalha no ramo hoteleiro?

Em quais hotéis você já trabalhou como cooperada(o)?

- 1) Quais são as três primeiras palavras em que você pensa quando ouve a palavra “cooperativa”.
- 2) Qual a sua opinião sobre o trabalho dos cooperados nos hotéis? Tem vantagens ou desvantagens?
- 3) Em qual categoria de hotéis você prefere trabalhar? Porque? (caso não me responda na questão 2)
- 4) Como é a sua relação com os demais funcionários? Você foi bem recebido nos hotéis?
- 5) Você prefere ser cooperada (o) ou trabalhar como efetiva em determinado hotel? Qual seria esse hotel? Por quê?

**APÊNDICE 2 – Roteiro da entrevista com a responsável pela cooperativa pesquisada**

- 1) Como surgiu a necessidade de se montar uma cooperativa para hotéis? Quando surgiu?
- 2) Quantas cooperativas em hotéis existem no mercado?
- 3) Por que as cooperativas evitam falar que trabalham com camareiras cooperadas em hotéis?
- 4) Qual a quantidade de cooperados nessa cooperativa? Quantos são camareiras?
- 5) Quais são os hotéis que vocês trabalham? Quais são os de luxo?
- 6) Quais são os requisitos na escolha de um cooperado?
- 7) Quais são os critérios de alocação dos cooperados nos hotéis?
- 8) As camareiras cooperadas preferem trabalhar em qual categoria de hotéis?
- 9) Na sua opinião, as camareiras cooperadas preferem permanecer cooperada ou tornar-se efetiva nos hotéis?
- 10) Cálculo do valor pago a cooperados.

## **ANEXO 1 - Política Nacional de Cooperativismo**

### **LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971.**

Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

#### **CAPÍTULO I**

##### **DA POLÍTICA NACIONAL DE COOPERATIVISMO**

**Art. 1º** Compreende-se como Política Nacional de Cooperativismo a atividade decorrente das iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.

**Art. 2º** As atribuições do Governo Federal na coordenação e no estímulo as atividades de cooperativismo no território nacional serão exercidas na forma desta Lei e das normas que surgirem em sua decorrência.

Parágrafo único A ação do Poder Público se exercerá principalmente mediante prestação de assistência técnica e de incentivos financeiros e creditórios especiais, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas.

#### **CAPÍTULO II**

##### **DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

**Art. 3º** Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

**Art. 4º** As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços.

II - variabilidade do capital social representado por quotas partes;

III - limitação do número de quotas partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

### CAPÍTULO III

#### DO OBJETIVO E CLASSIFICAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

**Art. 5º** As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se lhes os direitos exclusivo e exigindo-lhes a obrigação do uso da expressão cooperativa em sua denominação.

Parágrafo único É vedado às cooperativas o uso da expressão Banco.

**Art. 6º** As sociedades cooperativas são consideradas:

I - singulares, as constituídas pela número mínimo de 20(vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas anuidades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos

II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

§ 1º Os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º A exceção estabelecida no item II ,in fine do caput deste artigo não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

**Art. 7º** As cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados.

**Art. 8º** As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços;

Parágrafo único Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

**Art. 9º** As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

**Art. 10.** As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados.

§ 1º Além das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo órgão controlador apreciar e caracterizar outras que se apresentem.

§ 2º Serão consideradas mistas as cooperativas que apresentarem mais de um objeto de atividades.

§ 3º Somente as cooperativas agrícolas mistas poderão criar e manter seção de crédito. (revogado pela Lei Complementar 130/2009)

**Art. 11.** As sociedades cooperativas serão de responsabilidade limitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade se limitar ao valor do capital por ele subscrito.

**Art. 12.** As sociedades cooperativas serão de responsabilidade ilimitada, quando a responsabilidade do associado pelos compromissos da sociedade for pessoal, solidária e não tiver limite.

**Art. 13.** A responsabilidade do associado para com terceiros, como membro da sociedade, somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da cooperativa.

#### CAPÍTULO IV DA CONSTITUIÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

**Art. 14.** A sociedade cooperativa constitui-se por deliberação da Assembléia Geral dos fundadores, constantes da respectiva ata ou por instrumento público.

**Art. 15.** O ato constitutivo, sob pena de nulidade, deverá declarar:

I - a denominação da entidade, sede e objeto de funcionamento;

II - o nome, nacionalidade, idade, estado civil, profissão e residência dos associados, fundadores que o assinaram, bem como o valor e número da quota-parte de cada um;

III - aprovação do estatuto da sociedade;

IV - o nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos associados eleitos para os órgãos de administração, fiscalização e outros.

**Art. 16.** O ato constitutivo da sociedade e os estatutos, quando não transcritos naquele, serão assinados pelos fundadores.

##### Seção I

##### Da Autorização de Funcionamento

**Art. 17.** A cooperativa constituída na forma da legislação vigente apresentará ao respectivo órgão executivo federal de controle, no Distrito Federal, Estados ou Territórios, ou ao órgão local para isso credenciado, dentro de 30 (trinta) dias da data da constituição, para fins de autorização, requerimento acompanhado de 4 (quatro) vias do ato constitutivo, estatuto e lista nominativa, além de outros documentos considerados necessários.

**Art. 18.** Verificada, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de entrada em seu protocolo, pelo respectivo órgão executivo federal de controle ou órgão local para isso credenciado, a existência de condições de funcionamento da cooperativa em constituição, bem como a regularidade da documentação apresentada, o órgão controlador devolverá, devidamente autenticadas, 2 (duas) vias à cooperativa, acompanhadas de documento dirigido à Junta Comercial do Estado, onde a entidade estiver sediada, comunicando a aprovação do ato constitutivo da requerente.

§ 1º Dentro desse prazo, o órgão controlador, quando julgar conveniente, no interesse do fortalecimento do sistema, poderá ouvir o Conselho Nacional de Cooperativismo, caso em que não se verificará a aprovação automática prevista no parágrafo seguinte.

§ 2º A falta de manifestação do órgão controlador no prazo a que se refere este artigo implicará a aprovação do ato constitutivo e o seu subsequente arquivamento na Junta Comercial respectiva.

§ 3º Se qualquer das condições citadas neste artigo não for atendida satisfatoriamente, o órgão ao qual compete conceder a autorização dará ciência ao requerente, indicando as exigências a serem cumpridas no prazo de 60 (sessenta) dias, findos os quais, se não atendidas, o pedido será automaticamente arquivado.

§ 4º À parte é facultado interpor da decisão proferida pelo órgão controlador, nos Estados, Distrito Federal ou Territórios, recurso para a respectiva administração central, dentro do prazo de 30 (trinta) dias contado da data do recebimento da comunicação e, em segunda e última instância, ao Conselho Nacional de Cooperativismo, também no prazo de 30 (trinta) dias, exceção feita às cooperativas de crédito, às seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, e às cooperativas habitacionais, hipótese em que o recurso será apreciado pelo Conselho Monetário Nacional, no tocante às duas primeiras, e pelo Banco Nacional de Habitação em relação às últimas.

§ 5º Cumpridas as exigências, deverá o despacho do deferimento ou indeferimento da autorização ser exarado dentro de 60 (sessenta) dias, findos os quais, na ausência de decisão, o requerimento será considerado deferido. Quando a autorização depender de dois ou mais órgãos do Poder Público, cada um deles terá o prazo de 60 (sessenta) dias para se manifestar.

§ 6º Arquivados os documentos na Junta Comercial e feita a respectiva publicação, a cooperativa adquire personalidade jurídica, tornando-se apta a funcionar.

§ 7º A autorização caducará, independentemente de qualquer despacho, se a cooperativa não entrar em atividade dentro do prazo de 90 (noventa) dias contados da data em que forem arquivados os documentos na Junta Comercial.

§ 8º Cancelada a autorização, o órgão de controle impedirá comunicação à respectiva Junta Comercial, que dará baixa nos documentos arquivadas.

§ 9º A autorização para funcionamento das cooperativas de habitação, das de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas subordina-se ainda, à política dos respectivas órgãos normativos.

§ 10 A criação de seções de crédito nas cooperativas agrícolas mistas será submetida à prévia autorização do Banco Central do Brasil. (revogado pela Lei Complementar 130/2009)

**Art. 19.** A cooperativa escolar não estará sujeita ao arquivamento dos documentos de constituição, bastando remetê-los ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, ou respectivo órgão local de controle, devidamente autenticados pelo diretor do estabelecimento de ensino ou a maior autoridade escolar do município, quando a cooperativa congregar associações de mais de um estabelecimento de ensino.

**Art. 20.** A reforma de estatutos obedecerá, no que couber, ao disposto nos artigos anteriores, observadas as prescrições dos órgãos normativos.

## Seção II

### Do Estatuto Social

**Art. 21.** O estatuto da cooperativa, além de atender ao disposto no artigo 4º, deverá indicar:

I - a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral;

II - os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembleias gerais;

III - o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado;

IV - a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas da sociedade;

V - o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais;

VI - as formalidades de convocação das assembleias gerais e a maioria requerida para a sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los da participação nos debates;

VII - os casos de dissolução voluntária da sociedade;

VIII - o modo e o processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;

IX -- o modo de reformar o estatuto;

X - o número mínimo de associados.

## CAPÍTULO V

### DOS LIVROS

**Art. 22.** A sociedade cooperativa deverá possuir os seguintes livros:

I - de Matrícula;

II - de Atas das Assembleias Gerais;

III - de Atas dos Órgãos de Administração;

IV - de Atas do Conselho Fiscal;

V - de Presença dos Associados nas Assembleias Gerais;

VI - outros, fiscais e contábeis, obrigatórios.

Parágrafo único É facultada a adoção de livros de folhas soltas ou fichas.

**Art. 23.** No Livro de Matrícula, os associados serão inscritos por ordem cronológica de admissão, dele constando:

I - o nome, idade, estado civil, nacionalidade, profissão e residência do associado;

II - a data de sua admissão e, quando for o caso, de sua demissão a pedido, eliminação ou exclusão;

III - a conta corrente das respectivas quotas-partes do capital social.

## CAPÍTULO VI

### DO CAPITAL SOCIAL

**Art. 24.** O capital social será subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário-mínimo vigente no País.

§ 1º Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes, salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados,

beneficiados ou transformados, ou ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em exploração.

§ 2º Não estão sujeitas ao limite estabelecido no parágrafo anterior as pessoas jurídicas de direito público que participem de cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações.

§ 3º É vedado às cooperativas distribuírem qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios, financeiros ou não, em favor de quaisquer associadas ou terceiros excetuando-se os juros até o máximo de 12% (doze por cento) ao ano que incidirão sobre a parte integralizada.

**Art. 25.** Para a formação do capital social poder-se-á estipular que o pagamento da quotas-partes seja realizado mediante prestações periódicas, independentemente de chamada, por meio de contribuições ou outra forma estabelecida a critério dos respectivos órgãos executivos federais.

**Art. 26.** A transferência de quotas-partes será averbada no Livro de Matrícula, mediante termo que conterà as assinaturas do cedente, do cessionário e do diretor que o estatuto designar.

**Art. 27.** A integralização das quotas-partes e o aumento do capital social poderão ser feitos com bens avaliados previamente e após homologação em Assembléia Geral ou mediante retenção de determinada porcentagem do valor do movimento financeiro de cada associado.

§ 1º O disposto neste artigo não se aplica às cooperativas de crédito, às agrícolas mistas com seção de crédito e às habitacionais.

§ 2º Nas sociedades cooperativas em que a subscrição de capital for diretamente proporcional ao movimento ou à expressão econômica de cada associado, o estatuto deverá prever sua revisão periódica para ajustamento às condições vigentes.

## CAPÍTULO VII DOS FUNDOS

**Art. 28.** As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído em 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregadas da cooperativa, constituído de 5 % (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

§ 2º Os serviços a serem atendidos Pelo Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas e privadas.

## CAPÍTULO VIII DOS ASSOCIADOS

**Art. 29.** O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto, ressalvado o disposto no artigo 4º, item I, desta Lei.

§1º A admissão dos associados poderá ser restrita, a critério do órgão normativo respectivo, às pessoas que exerçam determinada atividade ou profissão, ou estejam vinculadas a determinada entidade.

§ 2º Poderão ingressar nas cooperativas de pesca e nas constituídas por produtores rurais ou extrativistas, as pessoas jurídicas que pratiquem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas.

§ 3º Nas cooperativas de eletrificação, irrigação e telecomunicações, poderão ingressar as pessoas jurídicas que se localizem na respectiva área de operações.

§ 4º Não poderão ingressar na quadro das cooperativas os agentes de comércio e empresários que operem no mesmo campo econômico da sociedade.

**Art. 30.** A exceção das cooperativas de créditos e das agrícolas mistas com seção de crédito, a admissão de associados, que se efetive mediante aprovação de seu pedido de ingresso pelo órgão de administração, complementa-se com a subscrição das quotas-partes de capital social e a sua assinatura no Livro de Matrícula.

**Art. 31.** O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a cooperativa, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego.

**Art. 32.** A demissão do associado será unicamente a seu pedido.

**Art. 33.** A eliminação da associado é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária, ou por fato especial previsto no estatuto, mediante termo firmado por quem de direito no Livro de Matrícula, com os motivos que a determinaram.

**Art. 34.** A diretoria da cooperativa tem o prazo de 30 (trinta) dias para comunicar ao interessado a sua eliminação.

Parágrafo único Da eliminação cabe recurso, com efeito suspensivo à Primeira Assembléia Geral.

**Art. 35.** A exclusão do associado será feita:

- I - por dissolução da pessoa jurídica;
- II - por morte da pessoa física;
- III - por incapacidade civil não suprida;
- IV - por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

**Art. 36.** A responsabilidade do associado perante terceiros, por compromissos da sociedade, perdura para os demitidos, eliminados ou excluídos até quando aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento.

Parágrafo único As obrigações dos associados falecidos, contraídas com a sociedade, e as oriundas de sua responsabilidade como associado em face de terceiros, passam aos herdeiros, prescrevendo, porém, após um ano contado do dia da abertura da sucessão, ressalvados os aspectos peculiares das cooperativas de eletrificação rural e habitacionais.

**Art. 37.** A cooperativa assegurará a igualdade de direitos aos associados sendo-lhe defeso:

- I - remunerar a quem agencie novos associados;
- II - cobrar prêmios ou ágio pela entrada de novos associados ainda a título de compensação das reservas;
- III - estabelecer restrições de qualquer espécie ao livre exercício dos direitos sociais.

## CAPÍTULO IX DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

### Seção I

#### Das Assembléias Gerais

**Art. 38.** A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 1º As Assembléias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais freqüentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, quórum de instalação, as assembléias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocação desde que assim permitam os estatutos e conste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação.

§ 2º A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

§ 3º As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.

**Art. 39.** É da competência das Assembléias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.

Parágrafo único Ocorrendo destituição que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização da entidade, poderá a Assembléia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

**Art. 40.** Nas Assembléias Gerais o quórum de instalação será o seguinte:

- I - 2/3 (dois terços) do número de associadas, em primeira convocação;
- II - metade mais 1 (um) dos associados em segunda convocação;
- III - mínimo de 10 (dez) associados na terceira convocação ressalvado o caso de cooperativas centrais e federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número.

**Art. 41.** Nas Assembléias Gerais das cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, a representação será feita por delegados indicados na forma dos seus estatutos e credenciados pela diretoria das respectivas filiadas.

Parágrafo único Os grupos de associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão representados por 1 (um) delegado, escolhido entre seus membros e credenciado pela respectiva administração.

**Art. 42.** Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes. (Redação dada ao caput e §§ pela Lei nº 6.981, de 30/03/82)

§ 1º Não será permitida a representação por meio de mandatário.

§ 2º Quando o número de associados, nas cooperativas singulares exceder a 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembléias Gerais por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade.

§ 3º O estatuto determinará o número de delegados, a época e forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação.

§ 4º Admitir-se-á, também, a delegação definida no parágrafo anterior nas cooperativas singulares cujo número de associados seja inferior a 3.000 (três mil), desde que haja filiados residindo a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede.

§ 5º Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados, poderão comparecer às Assembléias Gerais, privados, contudo, de voz e voto.

§ 6º As Assembléias Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da assembléia geral dos associados.

**Art. 43.** Prescreve em 4 (quatro) anos, a ação para anular as deliberações da Assembléia Geral viciadas de erro, dolo, fraude ou simulação, ou tomadas com violação da Lei ou do estatuto, contado o prazo da data em que a Assembléia foi realizada.

## Seção II

### Das Assembléias Gerais Ordinárias

**Art. 44.** A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

a) relatório da gestão;

b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal;

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

§ 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo.

§ 2º A exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto.

### Seção III

#### Das Assembleias Gerais Extraordinárias

**Art. 45.** A Assembleia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação.

**Art. 46.** É da competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I - reforma do estatuto;

II - fusão, incorporação ou desmembramento;

III - mudança do objeto da sociedade;

IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;

V - contas do liquidante.

Parágrafo único São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

### Seção IV

#### Dos Órgãos de Administração

**Art. 47.** A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

§1º O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração.

§ 2º A posse dos administradores e conselheiros fiscais das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito e habitacionais fica sujeita a prévia homologação dos respectivos órgãos normativos.

**Art. 48.** Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários.

**Art. 49.** Ressalvada a legislação específica que rege as cooperativas de crédito, as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas e as de habitação, os administradores eleitos ou contratados não serão pessoalmente responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome

da sociedade, mas responderão solidariamente pelos prejuízos resultantes de seus atos, se procederem com culpa ou dolo.

Parágrafo único A sociedade responderá pelos atos a que se refere a última parte deste artigo se os houver ratificado ou deles logrado proveito.

**Art. 50.** Os participantes de ato ou operação social em que se oculte a natureza da sociedade podem ser declarados pessoalmente responsáveis pelas obrigações em nome dela contraídas, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

**Art. 51.** São inelegíveis, além das pessoas impedidas por lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade.

Parágrafo único Não podem compor uma mesma Diretoria ou Conselho de Administração, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.

**Art. 52.** O diretor ou associado que, em qualquer operação, tenha interesse oposto ao da sociedade, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

**Art. 53.** Os componentes da Administração e do Conselho Fiscal, bem como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

**Art. 54.** Sem prejuízo da ação que couber ao associado, a sociedade, por seus diretores, ou representada pelo associado escolhido em Assembléia Geral, terá direito de ação contra os administradores, para promover sua responsabilidade.

**Art. 55.** Os empregados de empresas que sejam eleitos diretores de sociedades cooperativas pelos mesmos criadas, gozarão das garantias asseguradas aos dirigentes sindicais pelo artigo 543 da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-lei nº 5.452 (\*), de 1º de maio de 1943).

## Seção V

### Do Conselho Fiscal

**Art. 56.** A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

§ 1º Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no artigo 51, os parentes dos diretores até a 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

§ 2º O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

## CAPÍTULO X

### FUSÃO, INCORPORAÇÃO E DESMEMBRAMENTO

**Art. 57.** Pela fusão, duas ou mais cooperativas formam nova sociedade.

§ 1º Deliberada a fusão, cada cooperativa interessada indicará nomes para comporem comissão mista que procederá aos estudos necessários à constituição da nova sociedade, tais como o levantamento patrimonial, balanço geral, plano de distribuição de quotas-partes, destino dos fundos de reserva e outros e o projeto de estatuto.

§ 2º Aprovado o relatório da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembléia Geral conjunta os respectivos documentos serão arquivados, para aquisição de personalidade jurídica, na Junta Comercial competente, e duas vias dos mesmos, com a publicação do arquivamento, serão encaminhadas ao órgão executivo de controle ou ao órgão local credenciado.

§ 3º Exclui-se do disposto no parágrafo anterior a fusão que envolver cooperativas que exerçam atividades de crédito. Nesse caso, aprovado o relatório da comissão mista e constituída a nova sociedade em Assembléia Geral conjunta, a autorização para funcionar e o registro dependerão de prévia anuência do Banco Central do Brasil.

**Art. 58.** A fusão determina a extinção das sociedades que se unem para formar a nova sociedade que lhe sucederá nos direitos e obrigações.

**Art. 59.** Pela incorporação, uma sociedade cooperativa absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou outras cooperativas.

Parágrafo único Na hipótese prevista neste artigo, serão obedecidas as mesmas formalidades estabelecidas para a fusão, limitadas as avaliações ao patrimônio da ou das sociedades incorporadas.

**Art. 60.** As sociedades cooperativas poderão desmembrar-se em tantas quantas forem necessárias para atender aos interesses dos seus associados, podendo uma das novas entidades ser constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, cujas autorizações de funcionamento e os arquivamentos serão requeridos conforme o disposto nos artigos 17 e seguintes.

**Art. 61.** Deliberado o desmembramento, a Assembléia designará uma comissão para estudar as providências necessárias à efetivação da medida.

§ 1º O relatório apresentado pela comissão acompanhado dos projetos de estatutos das novas cooperativas, será apreciado em nova Assembléia especialmente convocada para esse fim.

§ 2º O plano de desmembramento preverá o rateio, entre as novas cooperativas, do ativo e passivo da sociedade desmembrada.

§ 3º No rateio previsto no parágrafo anterior, atribuir-se-á a cada nova cooperativa parte do capital social da sociedade desmembrada em quota correspondente à participação dos associados que passam a integrá-la.

§ 4º Quando uma das cooperativas for constituída como cooperativa central ou federação de cooperativas, prever-se-á o montante das quotas-partes que os associadas terão no capital social.

**Art. 62.** Constituídas as sociedades e observado o disposto nos artigos 17 e seguintes, proceder-se-á às transferências contábeis e patrimoniais necessárias à concretização das medidas adotadas.

## CAPÍTULO XI DA DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO

**Art. 63.** As sociedades cooperativas se dissolvem de pleno direito:

- I - quando assim deliberar a Assembléia Geral, desde que os associados, totalizando o número mínimo exigido por esta Lei, não se disponham a assegurar a sua continuidade;
- II - pelo decurso do prazo de duração;
- III - pela consecução dos objetivos predeterminados;
- IV - devido à alteração de sua forma jurídica;
- V - pela redução do número mínimo de associados ou do capital social mínimo se, até a Assembléia Geral subsequente, realizada em prazo não inferior a 6 (seis) meses, eles não forem restabelecidos;
- VI - pelo cancelamento da autorização para funcionar;
- VII - pela paralisação de suas atividades por mais de 120 (cento e vinte) dias.

Parágrafo único A dissolução da sociedade importará no cancelamento da autorização para funcionar e do registro.

**Art. 64.** Quando a dissolução da sociedade não for promovida voluntariamente, nas hipóteses previstas no artigo anterior, a medida poderá ser tomada judicialmente a pedido de qualquer associado ou por iniciativa do órgão executivo federal.

**Art. 65.** Quando a dissolução for deliberada pela Assembléia Geral, esta nomeará um liquidante ou mais, e um Conselho Fiscal de 3 (três) membros para proceder à sua liquidação.

§ 1º O processo de liquidação só poderá ser iniciado após a audiência do respectivo órgão executivo federal.

§ 2º A Assembléia Geral, nos limites de suas atribuições, poderá, em qualquer época destituir os liquidantes e os membros do Conselho Fiscal, designando os seus substitutos.

**Art. 66.** Em todos os atos e operações, os liquidantes deverão usar a denominação da cooperativa, seguida da expressão: Em liquidação.

**Art. 67.** Os liquidantes terão todos os poderes normais de administração podendo praticar atos e operações necessárias à realização do ativo e pagamento do passivo.

**Art. 68.** São obrigações dos liquidantes:

- I - providenciar o arquivamento, na junta Comercial, da Ata da Assembléia Geral em que foi deliberada a liquidação;
- II - comunicar à administração central do respectivo órgão executivo federal e ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., a sua nomeação, fornecendo cópia da Ata da Assembléia Geral que decidiu a matéria;
- III - arrecadar os bens, livros e documentos da sociedade, onde quer que estejam;
- IV - convocar os credores e devedores e promover o levantamento dos créditos e débitos da sociedade;
- V - proceder nos 15 (quinze) dias seguintes ao de sua investidura e com a assistência, sempre que possível, dos administradores, ao levantamento do inventário e balanço geral do ativo e passivo;

VI - realizar o ativo social para saldar o passivo e reembolsar os associados de suas quotas-partes, destinando o remanescente, inclusive o dos fundos indivisíveis, ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.;

VII - exigir dos associados a integralização das respectivas quotas-partes do capital social não realizadas, quando o ativo não bastar para solução do passivo;

VIII - fornecer aos credores a relação dos associados, se a sociedade for de responsabilidade ilimitada e se os recursos apurados forem insuficientes para o pagamento das dívidas;

IX - convocar a Assembléia Geral, cada 6 (seis) meses ou sempre que necessário, para apresentar relatório e balanço do estado da liquidação e prestar contas dos atos praticados durante o período anterior;

X - apresentar à Assembléia Geral, finda a liquidação, o respectivo relatório e as contas finais;

XI - averbar, no órgão competente, a Ata da Assembléia Geral que considerar encerrada a liquidação.

**Art. 69.** As obrigações e as responsabilidades dos liquidantes regem-se pelos preceitos peculiares aos dos administradores da sociedade liquidanda.

**Art. 70.** Sem autorização da Assembléia não poderá o liquidante gravar de ônus os móveis e imóveis, contrair empréstimos, salvo quando indispensáveis para o pagamento de obrigações inadmissíveis, nem prosseguir, embora para facilitar a liquidação, na atividade social.

**Art. 71.** Respeitados os direitos dos credores preferenciais, pagará o liquidante as dívidas sociais proporcionalmente e sem distinção entre vencidas ou não.

**Art. 72.** A Assembléia Geral poderá resolver, antes de ultimada a liquidação, mas depois de pagos os credores, que o liquidante faça rateios por antecipação da partilha, à medida em que se apurem os haveres sociais.

**Art. 73.** Solucionado o passivo, reembolsados os cooperados até o valor de suas quotas-partes e encaminhado o remanescente conforme o estatuído, convocará o liquidante Assembléia Geral para prestação final de contas.

**Art. 74.** Aprovadas as contas, encerra-se a liquidação e a sociedade se extingue, devendo a ata da Assembléia ser arquivada na Junta Comercial e publicada.

Parágrafo único O associado discordante terá o prazo de 30 (trinta) dias, a contar da publicação da ata, para promover a ação que couber.

**Art. 75.** A liquidação extrajudicial das cooperativas poderá ser promovida por iniciativa do respectivo órgão executivo federal, que designará o liquidante, e será processada de acordo com a legislação específica e demais disposições regulamentares, desde que a sociedade deixe de oferecer condições operacionais, principalmente por constatada insolvência.

§ 1º A liquidação extrajudicial, tanto quanto possível, deverá ser precedida de intervenção na sociedade.

§ 2º Ao interventor, além dos poderes expressamente concedidos no ato de intervenção, são atribuídas funções, prerrogativas e obrigações dos órgãos de administração.

**Art. 76.** A publicação no Diário Oficial, da ata da Assembléia Geral da sociedade, que deliberou sua liquidação, ou da decisão do órgão executivo federal quando a medida for de sua interativa, implicará a sustação de qualquer ação judicial contra a cooperativa, pelo prazo de 1 (um) ano, sem prejuízo, entretanto, da fluência dos juros legais ou pactuados e seus acessórios.

Parágrafo único Decorrido o prazo previsto neste artigo, sem que, por motivo relevante, esteja encerrada a liquidação, poderá ser o mesmo prorrogado, no máximo por mais 1 (um) ano, mediante decisão do órgão citado no artigo, publicada, com os mesmos efeitos, no Diário Oficial.

**Art. 77.** Na realização do ativo da sociedade, o liquidante deverá:

I - mandar avaliar, por avaliadores judiciais ou de Instituições Financeiras Públicas, os bens de sociedade;

II - proceder à venda dos bens necessários ao pagamento do passivo da sociedade, observadas, no que couber, as normas constantes dos artigos 117 e 118 do Decreto-lei nº 7.661, de 21 de junho de 1945.

**Art. 78.** A liquidação das cooperativas de crédito e da seção de crédito das cooperativas agrícolas mistas reger-se-á pelas normas próprias legais e regulamentares.

## CAPÍTULO XII

### DO SISTEMA OPERACIONAL DAS COOPERATIVAS

#### Seção I

##### Do Ato Cooperativo

**Art. 79.** Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

#### Seção II

##### Das Distribuições de Despesas

**Art. 80.** As despesas da sociedade serão cobertas pelos associados mediante rateio na proporção direta da fruição de serviços.

Parágrafo único A cooperativa poderá, para melhor atender à equanimidade de cobertura das despesas da sociedade, estabelecer:

I - rateio, em partes iguais, das despesas gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano, usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto,

II - rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano, das sobras líquidas ou dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior.

**Art. 81.** A cooperativa que tiver adotado o critério de separar as despesas da sociedade e estabelecido o seu rateio na forma indicada no parágrafo único do artigo anterior deverá levantar separadamente as despesas gerais.

### Seção III

#### Das Operações da Cooperativa

**Art. 82.** A cooperativa que se dedicar a vendas em comum poderá registrar-se como armazém geral, podendo também desenvolver as atividades previstas na Lei no 9.973, de 29 de maio de 2000, e nessa condição expedir Conhecimento de Depósito, Warrant, Certificado de Depósito Agropecuário - CDA e Warrant Agropecuário - WA para os produtos de seus associados conservados em seus armazéns, próprios ou arrendados, sem prejuízo da emissão de outros títulos decorrentes de suas atividades normais, aplicando-se, no que couber, a legislação específica. (Redação dada pela Lei nº 11.076, de 2004)

§ 1º Para efeito deste artigo, os armazéns da cooperativa se equiparam aos Armazéns Gerais, com as prerrogativas e obrigações destes, ficando os componentes do Conselho de Administração ou Diretoria Executiva, emitente do título, responsáveis pessoal e solidariamente, pela boa guarda e conservação dos produtos vinculados, respondendo criminal e civilmente pelas declarações constantes do título, como também por qualquer ação ou omissão que acarrete o desvio, deterioração ou perda dos produtos.

§ 2º Observado o disposto no § 1º as cooperativas poderão operar unidades de armazenagem, embalagem e frigorificação, bem como armazéns gerais alfandegários, nos termos do disposto no Capítulo IV da Lei nº 5.025, de 10 de junho de 1966.

**Art. 83.** A entrega da produção do associado à sua cooperativa significa a outorga a esta de plenos poderes para a sua livre disposição, inclusive para gravá-la e dá-la em garantia de operações de crédito realizadas pela sociedade, salvo se, tendo em vista os usos e costumes relativos à comercialização de determinados produtos, sendo de interesse do produtor, os estatutos dispuserem de outro modo.

**Art. 84.** As cooperativas de crédito rural e as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas só poderão operar com associados, pessoas físicas, que de forma efetiva e predominante: (revogado pela Lei Complementar 130/2009)

I - desenvolvam, na área de ação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas;

II - se dediquem a operações de captura e transformação do pescado.

Parágrafo único As operações de que trata este artigo só poderão ser praticadas com pessoas jurídicas, associadas, desde que exerçam exclusivamente atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas na área de ação da cooperativa ou atividade de captura ou transformação do pescado.

**Art. 85.** As cooperativas agropecuárias e de pesca poderão adquirir produtos de não associados, agricultores, pecuaristas ou pescadores, para completar lotes destinados ao cumprimento de contratos ou suprir capacidade ociosa de instalações industriais das cooperativas que as possuem.

**Art. 86.** As cooperativas poderão fornecer bens e serviços a não associados, desde que tal faculdade atenda aos objetivos sociais e estejam de conformidade com a presente lei.

Parágrafo único No caso das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, o disposto neste artigo só se aplicará com base em regras a serem estabelecidas pelo órgão normativo. (revogado pela Lei Complementar 130/2009)

**Art. 87.** Os resultados das operações das cooperativas com não associados mencionados nos artigos 85 e 86, serão levados à conta do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social e serão contabilizados em separado, de modo a permitir cálculo para incidência de tributos.

**Art. 88.** Poderão as cooperativas participar de sociedades não cooperativas para melhor atendimento dos próprios objetivos e de outros de caráter acessório ou complementar. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.168-40, de 24 de agosto de 2001)

#### Seção IV

##### Dos Prejuízos

**Art. 89.** Os prejuízos verificados no decorrer do exercício serão cobertos com recursos provenientes do Fundo de Reserva e, se insuficiente este, mediante rateio, entre os associados, na razão direta dos serviços usufruídos, ressalvada a opção prevista no parágrafo único do artigo 80.

#### Seção V

##### Do Sistema Trabalhista

**Art. 90.** Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados.

**Art. 91.** As cooperativas igualam-se às demais empresas em relação aos seus empregados para os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

### CAPÍTULO XIII

#### DA FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

**Art. 92.** A fiscalização e o controle das sociedades cooperativas, nos termos desta lei e dispositivos legais específicos, serão exercidos, de acordo com o objeto de funcionamento, da seguinte forma:

- I - as de crédito e as seções de crédito das agrícolas mistas pelo Banco Central do Brasil;
- II - as de habitação pelo Banco Nacional de Habitação;
- III - as demais pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

§ 1º Mediante autorização do Conselho Nacional de Cooperativismo, os órgãos controladores federais, poderão solicitar, quando julgarem necessário, a colaboração de outros órgãos administrativos, na execução das atribuições previstas neste artigo.

§ 2º As sociedades cooperativas permitirão quaisquer verificações determinadas pelos respectivos órgãos de controle, prestando os esclarecimentos que lhes forem solicitados, além de serem obrigadas a remeter-lhes anualmente a relação dos associados admitidos, demitidos, eliminados e excluídos no período, cópias de atas, de balanços e dos relatórios do exercício social e parecer do Conselho Fiscal.

**Art. 93.** O Poder Público, por intermédio da administração central dos órgãos executivos federais competentes, por iniciativa própria ou solicitação da Assembléia Geral ou do Conselho Fiscal, intervirá nas cooperativas quando ocorrer um dos seguintes casos:

- I - violação contumaz das disposições legais;
- II - ameaça de insolvência em virtude de má administração da sociedade;
- III - paralisação das atividades sociais por mais de 120 (cento e vinte) dias consecutivos;
- IV - inobservância do artigo 52, § 2º.

Parágrafo único Aplica-se, no que couber, às cooperativas habitacionais, o disposto neste artigo.

**Art. 94.** Observar-se-á, no processo de intervenção, a disposição constante do § 2º do artigo 75.

#### CAPÍTULO XIV

##### DO CONSELHO NACIONAL DE COOPERATIVISMO

**Art. 95.** A orientação geral da política cooperativista nacional caberá ao Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, que passará a funcionar junto ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária- INCRA, com plena autonomia administrativa e financeira, na forma do artigo 172 do Decreto-lei nº 200 (\*1), de 25 de fevereiro de 1967, sob a presidência do Ministro da Agricultura e composto de 8 (oito) membros indicados pelos seguintes representados:

- I - Ministério do Planejamento e Coordenação Geral;
- II - Ministério da Fazenda, por intermédio do Banco Central do Brasil;
- III - Ministério do Interior, por intermédio do Banco Nacional da Habitação;
- IV - Ministério da Agricultura, por intermédio do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, e do Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.;
- V - Organização das Cooperativas Brasileiras.

Parágrafo único A entidade referida no inciso V deste artigo contará com 3 (três) elementos para fazer-se representar no Conselho.

**Art. 96.** O Conselho, que deverá reunir-se ordinariamente uma vez por mês, será presidido pelo Ministro da Agricultura, a quem caberá o voto de qualidade, sendo suas resoluções votadas por maioria simples, com a presença, no mínimo de 3 (três) representantes dos órgãos oficiais mencionados nos itens I a IV do artigo anterior.

Parágrafo único Nos seus impedimentos eventuais, o substituto do Presidente será o Presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

**Art. 97.** Ao Conselho Nacional de Cooperativismo compete:

- I - editar atos normativos para a atividade cooperativista nacional;
- II - baixar normas regulamentadoras, complementares e interpretativas, da legislação cooperativista;
- III - organizar e manter atualizado o cadastro geral das cooperativas nacionais;
- IV - decidir, em última instância, os recursos originários de decisões do respectivo órgão executivo federal;

- V - apreciar os anteprojetos que objetivam a revisão da legislação cooperativista;
- VI - estabelecer condições para o exercício de quaisquer cargos eletivos de administração ou fiscalização de cooperativas;
- VII - definir as condições de funcionamento do empreendimento cooperativo, a que se refere o artigo 18;
- VIII - votar o seu próprio regimento;
- IX - autorizar, onde houver condições, a criação de Conselhos Regionais de Cooperativismo, definindo-lhes as atribuições;
- X - decidir sobre a aplicação do Fundo Nacional de Cooperativismo, nos termos do artigo 102 desta Lei;
- XI - estabelecer em ato normativo ou de caso a caso, conforme julgar necessário, o limite a ser observado nas operações com não associados a que se referem os artigos 85 e 86.

Parágrafo único As atribuições do Conselho Nacional de Cooperativismo não se estendem às cooperativas de habitação, às de crédito e às seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, no que forem regidas por legislação própria.

**Art. 98.** O Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC contará com uma Secretaria Executiva que se incumbirá de seus encargos administrativos, podendo seu Secretário Executivo requisitar funcionários de qualquer órgão da Administração Pública.

§1º O Secretário Executivo do Conselho Nacional de Cooperativismo será o Diretor do Departamento de Desenvolvimento Rural do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, devendo o Departamento referido incumbir-se dos encargos administrativos do Conselho Nacional de Cooperativismo.

§ 2º Para os impedimentos eventuais do Secretário Executivo, e este indicará à apreciação do Conselho seu substituto.

**Art. 99.** Compete ao Presidente do Conselho Nacional de Cooperativismo:

- I - presidir as reuniões;
- II - convocar as reuniões extraordinárias;
- III - proferir o voto de qualidade.

**Art. 100.** Compete à Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Cooperativismo:

- I - dar execução às resoluções do Conselho;
- II - comunicar as decisões do Conselho ao respectivo órgão executivo federal;
- III - manter relações com os órgãos executivos federais, bem assim com quaisquer outros órgãos públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros, que possam influir no aperfeiçoamento do cooperativismo;
- IV - transmitir aos órgãos executivas federais e entidade superior do movimento cooperativista nacional todas as informações relacionadas com a doutrina e práticas cooperativistas de seu interesse;
- V - organizar e manter atualizado o cadastro geral das cooperativas nacionais e expedir as respectivas certidões;
- VI - apresentar ao Conselho, em tempo hábil, a proposta orçamentária do órgão, bem como o relatório anual de suas atividades;
- VII - providenciar todos os meios que assegurem o regular funcionamento do Conselho;
- VIII - executar quaisquer outras atividades necessárias ao pleno exercício das atribuições do Conselho.

**Art. 101.** O Ministério da Agricultura incluirá, em sua proposta orçamentária anual, os recursos financeiros solicitados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, para custear seu funcionamento.

Parágrafo único As contas do Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC, serão prestadas por intermédio do Ministério da Agricultura, observada a legislação específica que regula a matéria.

**Art. 102.** Fica mantida, junto ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., o Fundo Nacional de Cooperativismo, criado pelo Decreto-lei nº 59, de 21 de novembro de 1966, destinado a prover recursos de apoio ao movimento cooperativista nacional.

§ 1º O Fundo de que trata este artigo será suprido por:

- I - dotação incluída no orçamento do Ministério da Agricultura para o fim específico de incentivos às atividades cooperativas;
- II - juros e amortizações dos financiamentos realizados com seus recursos;
- III - doações, legados e outras rendas eventuais;
- IV - dotações consignadas pelo Fundo Federal Agropecuário e pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA.

§ 2º Os recursos do Fundo, deduzido o necessário ao custeio de sua administração, serão aplicadas pelo Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., obrigatoriamente, em financiamento de atividades que interessem de maneira relevante o abastecimento das populações, a critério do Conselho Nacional de Cooperativismo.

§ 3º O Conselho Nacional de Cooperativismo poderá, por conta do Fundo, autorizar a concessão de estímulos ou auxílios para execução de atividades que, pela sua relevância sócio-econômica, concorram para o desenvolvimento do sistema cooperativista nacional.

## CAPÍTULO XV DOS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

**Art. 103.** As cooperativas permanecerão subordinadas, na parte normativa, ao Conselho Nacional de Cooperativismo, com exceção das de crédito, das seções de crédito das agrícolas mistas e das de habitação, cujas normas continuarão a ser baixadas pelo Conselho Monetário Nacional, relativamente às duas primeiras, e Banco Nacional de Habitação, com relação à última, observado o disposto no artigo 92 desta Lei.

Parágrafo único Os órgãos executivos federais, visando à execução descentralizada de seus serviços, poderão delegar sua competência, total ou parcialmente, a órgãos e entidades da administração estadual e municipal, bem como, excepcionalmente, a outros órgãos e entidades da administração federal,

**Art. 104.** Os órgãos executivos federais comunicarão todas as alterações havidas nas cooperativas sob sua jurisdição ao Conselho Nacional de Cooperativismo, para fins de atualização do cadastro geral das cooperativas nacionais.

## CAPÍTULO XVI

### DA REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA COOPERATIVISTA

**Art. 105.** A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do Governo, estruturada nas termos desta Lei, sem finalidade lucrativa, competindo-lhe precipuamente:

- a) manter neutralidade política e indiscriminação racial, religiosa e social;
- b) integrar todos os ramos das atividades cooperativistas;
- c) manter registro de todas as sociedades cooperativas que, para todos os efeitos, integram a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB;
- d) manter serviços de assistência geral ao sistema cooperativista, seja quanto à estrutura social, seja quanta aos métodos operacionais e orientação jurídica, mediante pareceres e recomendações, sujeitas, quando for o caso, à aprovação do Conselho Nacional de Cooperativismo - CNC;
- e) denunciar ao Conselho Nacional de Cooperativismo práticas nocivas ao desenvolvimento cooperativista;
- f) opinar nos processos que lhe sejam encaminhados pelo Conselho Nacional de Cooperativismo;
- g) dispor de setores consultivos especializados, de acordo com os ramos de cooperativismo;
- h) fixar a política da organização com base nas proposições emanadas de seus órgãos técnicos;
- i) exercer outras atividades inerentes à sua condição de órgão de representação e defesa do sistema cooperativista;
- j) manter relações de integração com as entidades congêneres do exterior e suas cooperativas.

§ 1º A Organização das Cooperativas Brasileiras -OCB, será constituída de entidades, uma para cada Estado, Território e Distrito Federal, criadas com as mesmas características da organização nacional.

§ 2º As Assembléias Gerais do órgão central serão formadas pelos Representantes credenciados das filiadas, 1 (um) por entidade, admitindo-se proporcionalidade de voto.

§ 3º A proporcionalidade de voto, estabelecida no parágrafo anterior, ficará a critério da OCB, baseando-se no número de associados - pessoas físicas e as exceções previstas nesta Lei - que compõem o quadro das cooperativas filiadas.

§ 4º A composição da Diretoria da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB será estabelecida em seus estatutos sociais.

§ 5º Para o exercício de cargos de Diretoria e Conselho Fiscal, as eleições se processarão por escrutínio secreto, permitida a reeleição para mais um mandato consecutivo.

**Art. 106.** A atual Organização das Cooperativas Brasileiras e as suas filiadas ficam investidas das atribuições e prerrogativas conferidas nesta Lei, devendo, no prazo de 1 (um) ano, promover a adaptação de seus estatutos e a transferência da sede nacional.

**Art. 107.** As cooperativas são obrigadas, para seu funcionamento, a registrar-se na Organização das Cooperativas Brasileiras ou na entidade estadual, se houver, mediante apresentação dos estatutos sociais e suas alterações posteriores.

Parágrafo único Por ocasião do registro, a cooperativa pagará 10% (dez por cento) do maior salário-mínimo vigente, se a soma do respectiva capital integralizado e fundos não exceder de 250 (duzentos e cinquenta) salários-mínimos, e 50% (cinquenta por cento) se aquele montante for superior.

**Art. 108.** Fica instituída, além do pagamento previsto no parágrafo único do artigo anterior, a Contribuição Cooperativista, que será recolhida anualmente pela cooperativa após o encerramento de seu exercício social, a favor da Organização das Cooperativas Brasileiras de que trata o artigo 105 desta Lei.

§ 1º A Contribuição Cooperativista constituir-se-á de importância correspondente a 0,2% (dois décimos por cento) do valor do capital integralizado e fundos da sociedade cooperativa, no exercício social do ano anterior, sendo o respectivo montante distribuído, por metade, a suas filiadas, quando constituídas.

§ 2º No caso das cooperativas centrais ou federações, a Contribuição de que trata o parágrafo anterior será calculada sobre os fundos e reservas existentes.

§ 3º A Organização das Cooperativas Brasileiras poderá estabelecer um teto à Contribuição Cooperativista, com base em estudos elaborados pelo seu corpo técnico.

## CAPÍTULO XVII

### DOS ESTÍMULOS CREDITÍCIOS

**Art. 109.** Caberá ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., estimular e apoiar as cooperativas, mediante concessão de financiamentos necessários ao seu desenvolvimento.

§ 1º Poderá o Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., receber depósitos das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas.

§ 2º Poderá o Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., operar com pessoas físicas ou jurídicas, estranhas ao quadro social cooperativo, desde que haja benefício para as cooperativas e estas figurem na operação bancária.

§ 3º O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linhas de crédito específicas para as cooperativas, de acordo com o objeto e a natureza de suas atividades, a juros módicos e prazos adequados inclusive com sistema de garantias ajustado às peculiaridades das cooperativas a que se destinam.

§ 4º O Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A., manterá linha especial de crédito para financiamento de quotas-partes de capital.

**Art. 110.** Fica extinta a contribuição de que trata o artigo 13 do Decreto-lei nº 60 (\*), de 21 de novembro de 1966, com a redação dada pelo Decreto-lei nº 668 (\*), de 3 de julho de 1969.

## CAPÍTULO XVIII

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

**Art. 111.** Serão consideradas como renda tributável os resultados positivos obtidos pelas cooperativas nas operações de que tratam os artigos 85, 86 e 88 desta Lei.

**Art. 112.** O Balanço Geral e o Relatório do exercício social que as cooperativas deverão encaminhar anualmente aos órgãos de controle serão acompanhados, a juízo destes, de parecer emitido por um serviço independente de auditoria credenciado pela Organização das Cooperativas Brasileiras.

Parágrafo único Em casos especiais, tendo em vista a sede da Cooperativa, o volume de suas operações e outras circunstâncias dignas de consideração, a exigência da apresentação do parecer pode ser dispensada.

**Art. 113.** Atendidas as deduções determinadas pela legislação específica, às sociedades cooperativas ficará assegurada primeira prioridade para o recebimento de seus créditos de pessoas jurídicas que efetuem descontos na folha de pagamento de seus empregados, associados de cooperativas.

**Art. 114.** Fica estabelecido o prazo de 36 (trinta e seis) meses para que as cooperativas atualmente registradas nos órgãos competentes reformulem os seus estatutos, no que for cabível, adaptando-os ao disposto na presente Lei.

**Art. 115.** As Cooperativas dos Estados, Territórios ou do Distrito Federal, enquanto não constituírem seus órgãos de representação, serão convocadas às Assembléias da OCB, como vogais, com 60 (sessenta) dias de antecedência, mediante editais publicados 3 (três) vezes em jornal de grande circulação local.

**Art. 116.** A presente Lei não altera o disposto nos sistemas próprios instituídos para as cooperativas de habitação e cooperativas de crédito, aplicando-se ainda, no que couber, o regime instituído para essas últimas às seções de créditos das agrícolas mistas.

**Art. 117.** Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário e especificamente o Decreto-lei nº 59, de 21 de novembro de 1966, bem como o Decreto nº 60.597, de 19 de abril de 1967.