

Samuel Façanha Câmara<sup>1</sup>  
Marcio de Oliveira Mota<sup>2</sup>  
Guarany Oliveira Marques<sup>3</sup>  
Luana Silva Spinosa<sup>4</sup>

## *Dualidade de práticas gerenciais e político-sociais em cooperativas de reforma agrária ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)*

### **Introdução**

Este artigo se concentra no estudo das chamadas empresas sociais. Tais empresas se caracterizam por uma importante dualidade que diz respeito à coexistência das posturas: i) empresarial competitiva e ii) social, principalmente, quando esta postura social é direcionada para a crítica às questões estruturais do sistema capitalista vigente (DART, 2004; HAUGH, 2005; WALLACE, 2005; PEREDO; MCLEAN, 2006; KERLIN, 2006; WEPEN e COCHRANE, 2012). Apesar dos inúmeros estudos que investigam estes tipos de organização, existe uma lacuna na literatura, que é estabelecer como esta dualidade se dá na prática de suas operações e como estas práticas podem afetar o alcance dos seus objetivos.

Neste sentido, as empresas sociais incluem as dimensões de negócio e social, e seus ambientes de práticas se estabelecem de forma dual e podem se relacionar potencialmente para o cumprimento de suas missões e objetivos (NEHME e WEE, 2008; YUNUS, 2010; MASSETI, 2011). Desta forma, as cooperativas sociais, que estão incluídas no conceito de empresas sociais, surgem neste contexto como a junção de organizações

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração de Empresas. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: samuel.camara@uece.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração de Empresas. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UECE. E-mail: marcio@marciomota.com.

<sup>3</sup> Formado em Administração de Empresas pela UECE e Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da UECE. E-mail: guara\_oliveira\_@hotmail.com.

<sup>4</sup> Formada em Administração de Empresas pela UECE e Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da UECE. E-mail: luana.spinosa@aluno.uece.br.

de ações sociais com as peculiaridades empresariais das cooperativas de produção (DEFOURNY e NYSSSENS, 2008; DEFOURNY e NYSSSENS, 2010; DE BOECK, DEFOURNY e KIM, 2011) e se estabelecem como importantes fontes de pesquisa na lacuna de literatura apresentada. Ainda, considerando estes autores, percebe-se que os estudos e levantamentos sobre estas cooperativas sociais têm uma certa trajetória em vários países do mundo, principalmente na Itália. Contudo, nos países da América Latina, os estudos desta natureza, ainda são mais escassos, o que amplia a lacuna sobre o estudo de práticas duais destas organizações e nesta região, países e nas suas economias emergentes.

No Brasil, em 2012, associadas à Organização das Cooperativas Brasileira (OCB, 2012) existiam 6.603 cooperativas, 11.081.977 cooperados e 321.467 empregados. Neste universo, Martins (2009) identificou 349 cooperativas sociais em todas as unidades da federação, exceto Roraima, aproximadamente 5% deste total. Pode-se perceber, apesar da diferença de três anos para esta medição de percentual e do pouco tempo de constituição deste tipo de cooperativa no Brasil, um significativo crescimento. Assim, este trabalho possui uma relevância prática do ponto de vista da gestão para um número crescente de organizações brasileiras, podendo orientar seus cooperados e gestores a formularem estratégias e conduzirem suas práticas organizacionais, contribuindo com a administração das cooperativas que já existem, além de estimular o aparecimento de novas iniciativas nesta direção.

Neste contexto, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) utiliza como estratégia de sobrevivência econômica de seus assentados a criação de cooperativas de produção de diversos tipos de produtos ligados às atividades produtivas dos assentamentos de reforma agrária. Atualmente, são cem cooperativas, sendo 96 agroindústrias, 1.9 mil associações e 350 mil famílias assentadas em todo Brasil (MST, 2014). Neste sentido, estas cooperativas, considerando a natureza essencialmente político-social do MST, se enquadram na tipologia das cooperativas sociais, mas agregam um componente político, que, neste caso, se associa às características de atuação e de comportamento ideológico do MST enquanto movimento nacional e de luta pela reforma agrária. Esta concepção levou os autores do presente artigo a adotarem a denominação de cooperativa político-social na aplicação empírica deste trabalho.

Assim, esta pesquisa se orienta pelo seguinte questionamento: quais práticas de gestão empresarial, social e política são adotadas, e de que forma convivem e se relacionam no alcance dos objetivos das cooperativas de reforma agrária ligadas ao MST? Para esse estudo será

considerada a ótica de seus cooperados e gestores, uma vez que estudar como estas práticas ocorrem numa condição de dualidade entre a gestão empresarial, características da sua atuação no sistema capitalista competitivo e de mercado, e a dimensão política e social das cooperativas podem contribuir na proposta de novas direções ao cooperativismo e às estratégias de alcance dos objetivos organizacionais deste tipo de cooperativas.

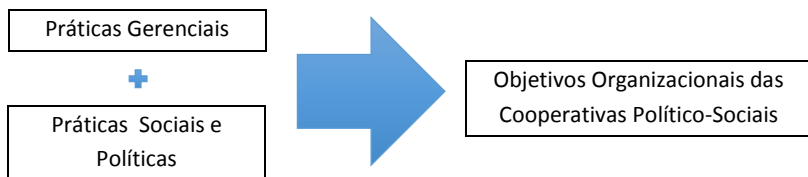
Desta forma, este trabalho tem como objetivo geral revelar a percepção dos cooperados e gestores às práticas gerenciais, sociais e políticas que ocorrem e se relacionam nas cooperativas político-sociais ligadas ao MST no Ceará, tendo como objetivos específicos: i) identificar os níveis de adoção das práticas gerenciais, sociais e políticas destas cooperativas; ii) revelar como as práticas gerenciais, sociais e políticas se relacionam nestas cooperativas e iii) determinar quais conjuntos de práticas determinam o alcance dos objetivos destas cooperativas.

## Referencial teórico

A base teórica da pesquisa realizada apresenta a mesma dualidade das organizações analisadas. Parte da literatura usada se enquadra na literatura sobre práticas gerenciais e desempenho das empresas; outra parte, de forma antagônica, diz respeito às práticas sociais e políticas de organizações que se estabelecem na perspectiva e abordagem teórica das empresas sociais e das cooperativas sociais, objeto empírico deste estudo.

Este estudo propõe expor, a partir de um *framework* analítico, as práticas gerenciais e as práticas de orientação política e social em cooperativas, como partes de um modelo híbrido que pode contribuir para o alcance dos objetivos destas organizações (Figura 1).

**Figura 1** – *Framework* analítico do modelo híbrido de cooperativa social



**Fonte:** os próprios autores (construído a partir da revisão de literatura aqui apresentada).

Diante do exposto, são descritas a seguir as características deste modelo híbrido que incorpora questões do cooperativismo produtivo empresarial e que necessita de práticas gerenciais, mas, ao mesmo tempo, mantém as práticas políticas e sociais voltadas a uma postura de resistência ao modo de produção capitalista, neste caso, do agronegócio brasileiro.

### ***Práticas sociais e políticas***

As práticas sociais nas organizações se estabelecem conceitualmente neste trabalho a partir da abordagem das empresas sociais e cooperativas sociais. Neste sentido, serão incluídas questões que se relacionam com o empoderamento dos cooperados na perspectiva da autogestão democrática das organizações e incorporação da socialização dos meios de produção e de componentes ideológicos (RIDLEY-DUFF, 2012; TURNBULL, 2002). Estes componentes ideológicos, normalmente, se apresentam como formas de resistência e insurgência aos modelos e ordens sociais estabelecidos.

### ***Empresas sociais e cooperativas sociais***

O movimento das empresas sociais teve sua origem no surgimento e fortalecimento do terceiro setor e sua face com o coletivo e as comunidades, normalmente em um movimento de resistência às manipulações econômicas das instituições e mecanismos do sistema capitalista apoiado pelas ferramentas neoliberais. Ao mesmo tempo, este movimento pode ser visto como a junção do altruísmo social e do comportamento empresarial (WEPPEN e COCHRANE, 2012). O esforço para atingir seus objetivos organizacionais inclui participar do mercado e negociar com outras instituições.

Desse modo, as empresas sociais se encontram diante a uma dualidade que se impõe por suas necessidades de ações sociais e se estabelecem nas formulações de suas estratégias. De acordo com Masseti (2011), as empresas sociais decidem estrategicamente suas ações e práticas sociais, considerando, em sua forma dual, a congruência de sua missão e sua legitimidade social. Quando decidem taticamente levam em conta a adequação de suas escolhas e sua atuação como sendo mais interno ou externo às comunidades que representam; e quando agem operacionalmente decidem entre alta e baixa necessidade de recursos e a clareza de sua contribuição social. Assim, Masseti (2011) revela que existem inúmeras dualidades, segundo seus níveis de decisão, mas que todas estão ligadas a esta característica híbrida social e empresarial.

As empresas sociais são aquelas, portanto, que apresentam as seguintes características: i) têm o foco na produção de bens e serviços; ii) foram criadas e mantidas por pessoas com autonomia em relação a outras instituições públicas e/ou privadas; iii) enfrentam ambiente de risco econômico junto com seus *shareholders*. Contudo, estas empresas mantêm seus objetivos sociais e reinvestem seus lucros no propósito de beneficiar seus *shareholders* (SPEAR e BIDET, 2003; MANCINO e THOMAS, 2005; MAZZAROL, LIMMIOS e REBOUD, 2011).

Algumas cooperativas se incluem nesse contexto de empresas sociais, a partir de sua perspectiva de atingir objetivos que procuram atender certas demandas sociais que os mercados e o setor público não conseguem suprir ou atender de forma parcial. Contudo, as cooperativas sociais diferenciam-se das demais empresas sociais pela sua governança coletiva e a capacidade de autogestão e gestão democrática e na produção de externalidades multilaterais que possuem a qualidade de bens coletivos. Desta forma, os benefícios coletivos não ocorrem apenas pela atividade econômica, mas existem como uma dimensão sob a qual as atividades das cooperativas sociais se desenvolvem (DEFOURNY; NYSSENS, 2010).

Os diferentes atores sociais e entidades da economia solidária têm contribuído de forma significativa com as discussões acerca das cooperativas sociais, em especial no que se refere à forma de organização do trabalho. As características que norteiam as atividades da economia solidária, tais como a cooperação, a autogestão, a solidariedade e a viabilidade econômica, são imprescindíveis a um processo de inserção laboral e inclusão social que envolva a participação democrática dos indivíduos. A cooperação é um dos componentes desse processo e envolve a existência de interesses e objetivos comuns, com a união de esforços e capacidades, compartilhando resultados e responsabilidades (MARTINS, 2009, p. 18).

### ***Cooperativismo, resistência e a dimensão política***

As iniciativas de produção solidária surgiram como reação ao empobrecimento dos artesãos pouco tempo após o surgimento do capitalismo industrial. Segundo Singer (2002), a exploração do trabalho nas fábricas, neste período, não tinha limites, as crianças começavam a trabalhar tão logo podiam ficar de pé e a jornada de trabalho era tão longa e fadigosa que a elevada morbidade e mortalidade dos trabalhadores ameaçavam a elevação da produtividade do trabalho.

Encontrando uma forma de reação ao avanço desse sistema, os sindicatos começaram a propor o cooperativismo como um contraponto solidário para este modelo de produção e distribuição das riquezas, buscando empoderar a classe trabalhadora nos meios de produção. Nascimento (2004) conceitua economia solidária como um conjunto de empreendimentos que produzem e se organizam de forma colaborativa e democrática, e que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital. Segundo Andion (2005), o surgimento dessas organizações está vinculado à formação institucional e à dinâmica de cada sociedade, assim as organizações de economia solidária podem assumir diferentes nomes e formatos jurídicos, um deles é o cooperativismo.

Segundo Singer (2002), em 1844, após uma greve fracassada na cidade de Rochdale, um importante centro têxtil da Inglaterra, foi dado um grande passo para o sistema cooperativista: a criação da cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, considerada a mãe das cooperativas e a primeira a adotar uma série de princípios que deram origem aos princípios do cooperativismo:

1º) que nas decisões a serem tomadas cada membro teria direito a um voto, independentemente de quanto investiu na cooperativa; 2º) o número de membros da cooperativa era aberto, sendo em princípio aceito quem desejasse aderir. Por isso este princípio é conhecido como o da “porta aberta”; 3º) sobre o capital emprestado a cooperativa pagaria uma taxa de juros fixa; 4º) as sobras seriam divididas entre os membros em proporção às compras de cada um na cooperativa; 5º) as vendas feitas pela cooperativa seriam sempre feitas à vista; 6º) os produtos vendidos pela cooperativa seriam sempre puros (isto é, não adulterados); 7º) a cooperativa se empenharia na educação cooperativa; 8º) a cooperativa manter-se-ia sempre neutra em questões religiosas e políticas (SINGER, 2002, p. 39).

No decorrer do tempo, esses princípios do cooperativismo foram se transformando e assumindo outras configurações. Para exemplificar, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) indica os princípios do cooperativismo: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e o interesse pela comunidade.

A variação entre uma cooperativa e outra na adoção desses princípios pode influenciar e assumir, inclusive, diferenças significativas de conteúdo, que pode entretanto, ajudar a localizar cada cooperativa em um

campo político diferente. Outro exemplo de princípios adotados por um conjunto de cooperativas é o da cooperativa de Mondragón, que assume os seguintes princípios: livre adesão, organização democrática, soberania do trabalho, instrumentalização e subordinação do capital, gestão participativa, solidariedade distributiva, cooperação, transformação social, universalidade e educação (SAMPAIO *et al.*, 2012).

Singer (2002) destaca que o programa das atividades produtivas da economia solidária fundamenta-se na tese de que o capitalismo gera contradições que abrem espaço para a criação de organizações econômicas cuja lógica das relações produtivas seja avessa ao modelo dominante. Para Ribeiro, Nascimento e Silva (2013), o cooperativismo surge com o intuito de defender a classe trabalhadora da precarização do modelo capitalista. Assim, os princípios funcionam como balizadores para que as cooperativas, submersas nas exigências do mercado, não se desviem do seu propósito central e passem a funcionar como uma empresa capitalista comum.

Alguns limites são encontrados no caminho do cooperativismo. Por isso, não é raro que um empreendimento solidário feche por falta de competitividade, por não conseguir garantir retiradas satisfatórias para seus cooperados ou pela falta de capacidade de renovar suas tecnologias. A busca por essa viabilidade econômica pode ser o principal motivo pelo qual muitos empreendimentos se desviem do horizonte cooperativista de superação do modelo capitalista.

Segundo Ribeiro, Nascimento e Silva (2013), para obter sucesso econômico, as cooperativas devem realizar investimentos sociais com a finalidade de divulgar os seus valores e princípios, que estão alinhados a questões de participação, poder e desenvolvimento. Ou seja, deve ser importante para as cooperativas que o sucesso econômico esteja vinculado ao seu caráter solidário. Dessa forma, o avanço do cooperativismo só pode acontecer se estiver ligado a um projeto contra hegemônico, que pautar a desmercantilização da sociedade e o controle da produção global pelos trabalhadores (NOVAES, 2011).

Assim, as organizações cooperativas tendem a compreender que sua atuação é limitada pelo caráter híbrido que possui, por estarem expostas às relações capitalistas, e podendo buscar mecanismos de inserção neste mesmo ambiente de mercado, sem perder de perspectiva a superação frente às práticas de exploração do trabalho nos moldes capitalista.

É importante salientar que, no contexto capitalista, as cooperativas também podem assumir um papel servil ao modelo capitalista de acumulação flexível (TIRIBA, 2009). Diversos agentes contribuem para a configuração do cooperativismo, com abordagens diferenciadas do

modelo tradicional que pode incorporar práticas do modelo capitalista. No Brasil, pode-se apontar os bancos de desenvolvimento, como o BNDES, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), embora haja uma resistência em alguns movimentos sociais, setores da igreja e sindicatos (TIRIBA, 2001).

Dentre os movimentos sociais que se propõem a estimular o cooperativismo numa perspectiva de resistência ao modelo capitalista, destaca-se o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Esse movimento busca participar das negociações da reforma agrária no Brasil e destaca parte de suas forças para a construção de sistemas cooperativos da produção agrícola. De acordo com *O Caderno de Cooperação Agrícola* nº 5 (1998), foi a partir do entendimento de que era impossível avançar organizando a produção apenas no nível da subsistência, que o movimento iniciou em 1989 uma discussão que deu origem à criação do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA).

Para o MST, o modelo de gestão cooperativa encontra muitas dificuldades (*O Caderno de Cooperação Agrícola* nº 5, 1998). Estas podem ser de ordem moral, gerencial, técnica e prática. As dificuldades de ordem moral se dão a partir dos valores individuais e coletivos, como o individualismo e o comodismo. As dificuldades de ordem gerencial consistem na dificuldade em acessar os conhecimentos necessários para gerir os recursos disponíveis nas cooperativas, embora suas práticas se confundam com ações voltadas para a orientação política que se contrapõe às bases de sustentação deste modelo híbrido. E, por fim, as de ordem técnica e prática expressam-se como o conhecimento necessário para desenvolver uma produção condizente com as exigências de mercado.

### ***Práticas gerenciais e estratégia***

Nos últimos anos, os pesquisadores dos campos da estratégia e dos estudos organizacionais têm demonstrado grande interesse no desenvolvimento de estudos acerca dos fatores que influenciam o desempenho das empresas (PADRÃO, MOTTA e VIEIRA, 2009; VOGEL e WOOD JR., 2012; MEIRELLES e CAMARGO, 2014). É reconhecido que vários fatores como competência, tecnologia, entre outros, influenciam no alcance dos objetivos organizacionais (WOOD e CALDAS, 2007).

Nesse sentido, para os autores três conjuntos de fatores são determinantes para o desempenho de uma organização: i) fatores internos à empresa, ii) fatores estruturais e iii) fatores sistêmicos. Os fatores internos à empresa estão sob a esfera da decisão dos gestores, ou seja, as decisões dos gestores podem alterar esses fatores de forma substancial.



Englobam, entre outros, a competência em gestão, definida como a capacidade que os gestores possuem de coordenar de forma eficiente e eficaz os recursos da organização de modo que gere valor e diferencie a empresa dos concorrentes.

As práticas gerenciais compõem os elementos contidos nos fatores internos à empresa, influenciando, em certa medida, o desempenho das organizações. Vogel e Wood Junior (2013) definem as práticas gerenciais como sendo, na perspectiva do pequeno industrial, as atividades e procedimentos empregados na organização com o intuito de administrar a empresa e coordenar os custos, a fim de alcançar os objetivos da organização.

Na pesquisa realizada por Vogel e Wood Junior (2013), foram identificados nove temas de gestão adotados pelas empresas estudadas, são eles: planejamento estratégico, operações e logística, gestão de clientes, inovação, monitoramento de resultados e sistema de incentivos, gestão de recursos humanos, gestão financeira, relacionamento com grupos de interesse e sustentabilidade.

Padrão, Motta e Vieira (2009), em artigo voltado para o mesmo tema, ao construírem seu instrumento de pesquisa, adaptado da pesquisa de Bloom e Van Reenen (2007), identificaram 18 práticas gerenciais, agrupadas em quatro campos (gestão de operações, monitoramento de resultados, definição de metas dos gestores e gestão de recursos humanos). Sete práticas foram modificadas em relação à pesquisa original, as práticas eliminadas, por demonstrarem baixo poder explicativo sobre o desempenho, foram substituídas por temas de relevância atual e local (inovação tecnológica, relacionamento com clientes e *stakeholders*, responsabilidade ambiental e social e gestão de finanças).

Nessa pesquisa realizada por Padrão, Motta e Vieira (2009), foi feita uma comparação entre as práticas gerenciais dos Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França e Brasil. Os autores concluíram que existe, de forma geral, uma defasagem nas práticas gerenciais analisadas (produção, recursos humanos, monitoramento e metas) em relação aos demais países. Foi realizada uma análise de *cluster* na qual foram encontrados três grupos diferentes. A pesquisa pôde constatar que um dos grupos possuía os escores das práticas gerenciais similares aos dos países desenvolvidos, exceto em relação às práticas de recursos humanos, indicando que, mesmo nas empresas com práticas mais próximas das empresas dos países desenvolvidos, ainda existe uma defasagem em relação às práticas de desenvolvimento, atração e retenção de capital humano.

Ainda para Padrão, Motta e Vieira (2009), as práticas gerenciais são recursos difíceis de imitar, ou seja, são socialmente complexos, dependem da interação entre as pessoas, e desta forma, a empresa leva muito tempo para apreendê-las. Para Vogel e Wood Junior (2013), existe uma ampla heterogeneidade entre as empresas fazendo com que a adoção de determinadas práticas gerenciais seja estabelecida em graus diferentes, mesmo aquelas que poderiam contribuir de forma positiva na empresa. Assim, as práticas de gestão podem ser consideradas diferenciais competitivos para as empresas, que, ao contrário de outros diferenciais, são de difícil imitação.

Considerando as especificidades coletivas das cooperativas é interessante entender que práticas colaborativas de gestão têm relevância ao seu comportamento. Nesse sentido, Valladares e Leal Filho (2003) consideram valores como administração centralizada, previsibilidade e estabilidade, que eram compartilhadas por muitas pessoas até bem pouco tempo, como não mais relevantes às exigências do mercado. Por outro lado, os autores acreditam que as estratégias participativas têm sido cada vez mais adotadas, e que, além de ajudar a redistribuir o poder na organização, são eficientes na gestão de conflitos e na elevação da produtividade. Dessa forma, a participação efetiva dos trabalhadores tem papel fundamental nas organizações e, principalmente nas cooperativas, onde pressupõe-se um envolvimento efetivo entre os trabalhadores cooperados.

A cooperação entre os trabalhadores podem contribuir na redução dos custos, melhoras significativas nos serviços prestados, aumento da criatividade dos trabalhadores e redução da rotatividade de pessoas. Valadares e Leal Filho (2003) identificaram um conjunto de dimensões, observadas à luz da gestão participativa e da aprendizagem organizacional, para a análise descritiva das práticas gerenciais, e apontaram para oito dimensões: autonomia, diálogo, diversidade, flexibilidade, igualdade, oportunidade, responsabilidade e valores participativos.

De acordo com esses autores, os meios acadêmicos têm dado espaços de destaque para os debates em torno de formas inovadoras e integradas de gestão. Para os autores, a mudança do comportamento das pessoas é fundamental para a realização de ações coletivas e para o rompimento dos princípios burocráticos de gestão. E é nesse contexto que a proposta desse modelo híbrido pretende elucidar as questões que motivam as cooperativas vinculadas ao MST a resistir nos seus princípios e atitudes a fim de reivindicar a participação em tomadas de decisão com relação à reforma agrária e, ainda assim, formular estratégias para manter sua

produção e o alcance dos objetivos no que diz respeito a uma inserção no mercado competitivo.

### *Cooperativismo no MST*

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, MST, surge no final da década de 1970 com as primeiras ocupações e se materializa como movimento nacional no 1.º Encontro dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, realizado em 1984, em meio ao processo de abertura política (COLETTI, 2005; SILVA, 2007). As sucessivas derrotas no campo institucional sofridas durante o período de realização do Congresso Constituinte possibilitaram a consolidação do MST, uma vez que o movimento priorizou a ação política direta e de massas, utilizando como estratégia de enfrentamento as ocupações, manifestações públicas e acampamentos (COLETTI, 2005).

O MST assume o posicionamento político de fazer duras críticas ao modelo de produção vigente, portanto, busca construir um cooperativismo que priorize “o desenvolvimento do associado e as relações de cooperação entre os associados e entre as cooperativas” de acordo com *O Caderno de Cooperação Agrícola* nº 5, (1998, p. 10). Organizou-se então o Sistema Cooperativista dos Assentados – SCA, a partir do setor de produção do MST, como o objetivo de especializar-se na organização da produção dos assentamentos (BORGES, 2010). Diante disso, surge a necessidade em observar a produção e assumir determinadas práticas a fim de manter as diretrizes e ao mesmo tempo competir no mercado. No caderno lançado em 1998, estão expostos os objetivos que o sistema deve cumprir, assumindo o papel de diretriz para o cooperativismo do MST.

Esses objetivos estão divididos em três tipos: orgânicos, sociopolíticos e econômicos. Os objetivos orgânicos estão relacionados à organização dos assentados, à massificação das organizações e à politização das ações. São alguns dos objetivos: a) consolidar a organização de base do MST; b) desenvolver a consciência política e social da base do movimento; e c) transformar a ideologia do camponês: substituir o “meu” pelo “nosso” e mudar o aspecto artesanal de trabalhar e enxergar o mundo.

Os objetivos sociopolíticos dizem respeito ao caráter transformador que o movimento pretende dar ao modelo cooperativista, por exemplo: a) vincular-se a um projeto estratégico de mudança da sociedade, e portanto, de luta; b) ser uma forma de resistência ao capitalismo; e c) contribuir para a construção do “Homem Novo” e da “Mulher Nova”, ou seja, pessoas responsáveis, politizadas, culturalmente desenvolvidos, solidárias e fraternas umas com as outras.

Finalmente, os objetivos econômicos referem-se à necessidade de gerar renda para os cooperados: a) desenvolver a cooperativa agrícola como

uma empresa econômica que produza sobras, ou seja, resultados financeiros para as famílias; b) aumento e progresso econômico e social dos assentamentos, garantindo: aumento da produtividade do trabalho, utilização melhor da área e dos recursos naturais disponíveis, diminuição da exploração dos trabalhadores; e c) desenvolver um modelo tecnológico adequado à realidade dos assentamentos.

Pode-se perceber que tais objetivos apontam para a construção de um modelo produtivo que se atenta para além da produção de bens e serviços de qualidade e a aquisição de retornos financeiros satisfatórios. A questão social e as características diferenciadas do modelo de gestão estão latentes nos materiais sobre o cooperativismo do MST.

Apesar do movimento não externalizar seus objetivos de mercado no *Caderno de Cooperação Agrícola* nº 5, Scopinho (2007, p. 87), considera que “a sobrevivência econômica dos assentados depende do aumento da produtividade do trabalho, do uso racional dos escassos recursos financeiros, naturais e humanos e da ampliação da competitividade dos produtos no mercado”. Pode-se considerar, desta forma, a existência de uma quarta dimensão, a dimensão de mercado, já que a cooperativa é uma organização produtiva e com fins lucrativos. Desta forma, não poderia deixar de atender algumas exigências desta dimensão. Considerou-se como objetivos de mercado: a) a produção de mercadorias de qualidade a preços competitivos; b) a conquista de novos mercados; e c) o fortalecimento da cadeia produtiva.

### **Procedimentos metodológicos**

Nesta sessão abordaremos os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa divididos em subtópicos: i) determinação da amostra, ii) *constructos* e variáveis consideradas e iii) procedimento para análise dos dados.

#### ***Determinação da amostra***

A amostra analisada foi formada pelos sócios das cooperativas localizadas no Estado do Ceará vinculadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. O tamanho da amostra foi de 83 cooperados de cinco cooperativas distintas. No caso, para a seleção dos cooperados a serem bordados pela pesquisa, foi utilizada a amostragem não probabilística por conveniência.

Hair (1998) considera que, como regra geral, deve-se realizar no mínimo cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas. Considerando a dispersão territorial das cooperativas e a precariedade das tecnologias da informação disponíveis para viabilizar

uma comunicação eficiente à distância, foram realizadas viagens a todas as cooperativas a fim de aplicar os questionários pessoalmente.

A pesquisa foi realizada em cinco cooperativas, sendo quatro delas localizadas no interior do Estado do Ceará, a Coopalc, Coopanh, Coopaglan e Coopaguaia e uma na capital cearense, a Cooperativa Central das Áreas de Reforma Agrária do Ceara - CCA-CE. Os questionários foram aplicados presencialmente em cada uma delas.

A Coopalc fica localizada no município de Chorozinho, a 67 km da capital cearense e concentra suas atividades na produção de polpa de frutas. São 30 cooperados da Coopalc, dez colaboraram com a pesquisa, incluindo o presidente. A Coopanh produz castanha e está localizada no município de Tururu, a 112 km de Fortaleza; a pesquisa teve acesso a 17 cooperados do total de cem. A Coopaglan, produtora de coco, castanha, farinha e fécula de mandioca, fica localizada a 190 km da capital, no município de Itarema; do total de cem cooperados, 27 responderam aos questionários. A Coopaguaia fica localizada no município de Monsenhor Tabosa, a 300 km de Fortaleza, produz milho, feijão e mel, possui criação de ovinos e caprinos e um mercado que compra a produção e vende para as famílias da região. Foram 22 cooperados que responderam à pesquisa do total de 70.

A CCA é uma cooperativa voltada para os serviços que as demais cooperativas necessitam, contando com técnicos agrícolas, administradores e outros profissionais responsáveis por acompanhar as atividades das cooperativas de base e de elaborar e executar projetos para auxiliar no desenvolvimento das cooperativas e dos assentamentos vinculados ao MST. Na CCA, a pesquisa teve acesso a dez cooperados, contudo três questionários não puderam ser utilizados na pesquisa por apresentarem diversos valores omissos.

### ***Constructos e variáveis consideradas***

Para a pesquisa, foram considerados sete fatores divididos em três dimensões: a dimensão das Práticas Político-sociais (Educação e Ideologia), a dimensão das Práticas Gerenciais (Produção, Inovação e Metas) e a dimensão dos Objetivos (Orgânica e Sociopolítico). As variáveis foram avaliadas em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa “discordo totalmente”, 3 “indiferente” e 5 “concordo totalmente”.

Na dimensão das Práticas Político-sociais foram utilizados os fatores Educação e Ideologia. A Educação e a Ideologia são práticas muito citadas e valorizadas, tanto nos artigos e textos acadêmicos escritos sobre as cooperativas e a produção vinculada aos assentamentos do MST

(COLETTI, 2005; SILVA, 2007; BORGES, 2010), como nos materiais elaborados pelo próprio movimento e suas cooperativas (e.g. *O Caderno de Cooperação Agrícola* nº 5). Em relação ao questionário, considerou-se para estes fatores seis variáveis. Foram analisadas as seguintes variáveis (questões) para o fator Educação: *Acess\_Curs* (A cooperativa possibilita o acesso a cursos de nível técnico ou de graduação para os cooperados); *Acess\_Alfab* (A cooperativa elabora e executa projetos para garantir acesso a alfabetização e a escolarização dos cooperados e filhos de cooperados); *Form\_Coop* (A cooperativa organiza cursos ou palestras com a finalidade de formar pessoas para o cooperativismo). Para o fator Ideologia, foram consideradas as variáveis (e as questões) a seguir: *Form\_Polít* (A cooperativa oferece cursos de formação política), *Comb\_Prec* (A cooperativa promove ações de combate à precarização e flexibilização do trabalho), *Part\_Manif* (A cooperativa incentiva a participação dos cooperados em manifestações e ocupações promovidas pelos movimentos sociais parceiros).

Para a dimensão das Práticas Gerenciais foram considerados os fatores Produção, Inovação e Metas. Vale ressaltar que a escala de mensuração utilizada para a dimensão das práticas gerenciais foram retiradas da escala criada por Bloom e Van Reenen (2007) e adaptada por Vogel e Wood Junior (2013) para empresas brasileiras. As variáveis (e as questões) que fazem parte do fator Produção são: *Moder\_Proc\_Prod* (A cooperativa tem feito um grande esforço para modernizar seus processos produtivo), *Téc\_Prod\_Sust* (As técnicas de produção atuais foram desenvolvidas com a preocupação de aumentar a produtividade ao mesmo tempo que diminui o lixo jogado na natureza), *Melhor\_Continu* (Sempre que possível a cooperativa realiza pequenas melhorias no processo produtivo); para o Fator Inovação: *Invest\_Process* (A cooperativa investe em melhorias nos processos operacionais, produtos e serviços), *Melhori\_Gestã* (A cooperativa busca desenvolver melhorias na organização e na gestão para que estejam de acordo com os princípios do cooperativismo); para o Fator Metas: *Entend\_Metas* (As metas estabelecidas para a cooperativa e para os cooperado são explicadas de forma clara), *Entnd\_Metas\_Ind* (As metas estabelecidas para a cooperativa são detalhadas até fique clara a meta a nível individual), *Metas\_Long\_Praz* (As metas de longo prazo estão, claramente, ligadas às de curto prazo).

Para a dimensão dos Objetivos utilizou-se os fatores Orgânico e Sociopolítico. Tais objetivos foram extraídos do *Caderno de Cooperação Agrícola* nº 5. Foram analisadas as seguintes variáveis (questões) para o fator Orgânico: *Orga\_MST* (A cooperativa tem ajudado a consolidar as

organizações de base do MST), Consci\_Política (A cooperativa auxilia no desenvolvimento de consciência política e social da base do movimento), Ideol\_Camp (As ações feitas pela cooperativa ajudam a transformar a ideologia do camponês: substituir o “meu” pelo “nosso” e mudar o aspecto artesanal de trabalhar e enxergar o mundo), Libe\_Militante (A cooperativa libera militantes para os movimento e organizações populares). Para o fator Sociopolítico foram analisadas as seguintes variáveis (e as questões): Mudan\_Socied (As ideologias da cooperativa vinculam-se a um projeto estratégico de mudança da sociedade), Resist\_Capital (A cooperativa é uma forma de resistência ao capitalismo), Pessoa\_Resp (O trabalho na cooperativa contribui para a construção de pessoas responsáveis, politizadas, culturalmente desenvolvidos e solidárias).

### ***Procedimentos para análise dos dados***

A proposta central é identificar a percepção dos cooperados e gestores em relação às práticas gerenciais e políticas adotadas pelas cooperativas e o nível de contribuição destes para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Desta forma, optou-se por executar uma análise fatorial e regressão linear múltipla, que contribuiu para a identificação da relação entre as práticas (variáveis independentes) e os objetivos (variável dependente). É importante salientar que esta pesquisa é essencialmente exploratória, buscando obter *insights* importantes em torno da gestão de empresas de caráter híbrido, como as cooperativas vinculadas a movimentos sociais.

Na análise fatorial exploratória, tendo em vista que não existe conhecimento prévio da relação de dependência entre as variáveis. Como indicado por Hair (1998), considerando que foram analisadas as correlações entre as variáveis, adotou-se a análise fatorial tipo R. A comprovação dos dados foi realizada através do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e a correlação da Anti-Imagem (CORRAR, 2007). Ao longo da análise foi verificado o valor da Medida de Adequação da Amostra (MAS), considerando acima de 0,05 como aceitável (HAIR, 1998). As variáveis de cada *constructo* foram submetidas à técnica dos componentes principais com rotação varimax. Por fim, para interpretar o papel que cada variável tem na definição de cada fator, as cargas fatoriais foram analisadas, e consideradas aceitáveis quando maior que 0,5.

Após a identificação dos fatores realizou-se uma análise de regressão múltipla. O fator do conjunto dos Objetivos foi considerado como variável dependente e os fatores do conjunto das Práticas como variáveis independentes. Para estas análises adotou-se nível de significância de

0,05%. O método de seleção das variáveis escolhido foi o método de busca sequencial de estimação *stepwise*, adotado pela possibilidade de examinar a contribuição adicional de cada variável independente ao modelo (CORRAR, 2007).

## **Análise e discussão dos resultados**

A análise dos dados foi realizada em três etapas: uma análise descritiva, com a intenção de compreender as principais características dos cooperados e das cooperativas, a análise e discussão dos resultados da análise fatorial e a análise da regressão múltipla.

### *Análise descritiva*

Para a análise descritiva considerou-se as perguntas iniciais dos questionários que buscavam compreender a escolaridade, a idade, o gênero e a ocupação ou não de cargos da gestão por parte dos respondentes. Pôde-se identificar que 33,3% dos cooperados participavam diretamente da gestão das cooperativas (Tabela 1). Este resultado demonstra que há uma estrutura organizativa que permite incluir os cooperados nos espaços de tomada de decisões.

**Tabela 1** - Ocupação dos respondentes

Ocupação dos Respondentes	Frequência	
	Quant.	%
Gestor	27	32,9
Apenas sócio	54	65,9
Total	81	98,8

**Fonte:** pesquisa direta.

Tal resultado corrobora para a identificação de uma estrutura de gestão democrática e governança coletiva nas cooperativas estudadas, evidenciando características consideradas essenciais das cooperativas sociais e que se apresentam como diferenciais com relação às empresas sociais (DEFOURNY e NYSENS, 2010).

Foi identificada uma grande deficiência no campo da escolarização tradicional dos cooperados. Verificou-se que 51,2% não haviam concluído o ensino fundamental, sendo 17,1% sem escolaridade alguma (Tabela 2). Pôde-se perceber a dificuldade no acesso à escola, o que também dificulta



a participação dos cooperados em cursos técnicos ou de formação em torno da gestão das cooperativas.

**Tabela 2** – Escolaridade dos respondentes

Escolaridade dos Respondentes	Frequência	
	Quant.	%
Sem escolaridade	14	17,1
Ensino fundamental incompleto	28	34,1
Ensino fundamental completo	3	3,7
Ensino médio incompleto	4	4,9
Ensino médio completo	18	22
Ensino superior incompleto	3	3,7
Ensino superior completo	6	7,3
Pós-graduado	6	7,3
Total	82	100

Fonte: pesquisa direta.

### **Análise fatorial exploratória**

A análise fatorial exploratória realizada com as variáveis da dimensão das Práticas Político-sociais resultou na extração de dois novos fatores apresentados na Tabela 3. Os testes realizados indicaram o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* - KMO no valor de 0,526, portanto aceitável (HAIR, 1998), e poder de explicação de 73,1%. O primeiro fator foi denominado de **Incentivo à Educação dos Cooperados** e compreende as variáveis *Acess\_Curs* e *Acess\_Alfab*. As duas variáveis eram, originalmente, componentes do fator Educação e representam a existência de projetos, parcerias ou alguma forma de incentivo para que os cooperados e filhos de cooperados sejam alfabetizados e participem de cursos técnicos ou de graduação.

O segundo fator encontrado foi denominado de **Valorização do Trabalho**, composto pelas variáveis *Form\_Coop* e *Comb\_Prec*. A variável *Form\_Coop* identifica se a cooperativa realiza cursos ou palestras com a finalidade de formar os sócios para o cooperativismo, é originária do fator Educação. Já a variável *Comb\_Prec* verifica se a cooperativa tem ações de combate à precarização e exploração do trabalhador, e vem do fator

Ideologia. Pode-se compreender que as iniciativas de formação no cooperativismo se caracterizam por uma abordagem ideológica, se alinhando à variável *Comb\_Prec*, se combinando em um fator, e diferenciando-se do fator **Incentivo à Educação dos Cooperados**, que corresponde às práticas de acesso à educação formal.

**Tabela 3** - Fatores das práticas Político-sociais

Variáveis	Fatores da Matriz Rotacionada	
	Incentivo à Educação dos Cooperados	Valorização do Trabalho
Acess_Curs	0,826	
Acess_Alfab	0,875	
Form_Coop		0,847
Comb_Prec		0,830

**Fonte:** pesquisa direta.

A mesma análise realizada com as variáveis da dimensão das Práticas Gerenciais resultou na extração de dois novos fatores (vide Tabela 4). Os testes realizados indicaram o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* - KMO no valor de 0,693, portanto aceitável (HAIR, 1998), e o poder de explicação em 75,59%.

**Tabela 4** - Fatores das práticas Gerenciais

Variáveis	Fatores da Matriz Rotacionada	
	Inovação Incremental Sustentável	Avaliação de Desempenho
Téc_Prod_Sust	0,868	
Melhor_Continu	0,730	
Melhori_Gestã	0,768	
Entend_Metas		0,869
Entd_Metas_Ind		0,934

**Fonte:** pesquisa direta.

O primeiro fator foi denominado de **Inovação Incremental Sustentável**, envolve as variáveis *Téc\_Prod\_Sust*, *Melhori\_Continu* e *Melhori\_Gestã*. A variável *Téc\_Prod\_Sust* representa a intenção da cooperativa de criar técnicas de produção que elevem a produtividade do trabalho e diminuam a emissão de poluentes na natureza. Originalmente esta variável estava no fator Produção. A variável *Melhori\_Continu* representa a intenção da cooperativa em desenvolver pequenas melhorias de forma continuada, inicialmente estava no fator Produção. A variável *Melhori\_Gestã* reproduz a intenção da cooperativa de desenvolver melhorias nas formas de gestão adequadas ao modelo cooperativista, origina-se do fator Inovação. Portanto, percebe-se que as três variáveis expressam a ideia de inovação, seja no âmbito da gestão ou da produção.

O segundo fator foi chamado de **Avaliação de Desempenho**, compreendendo as variáveis *Entend\_Metas* e *Ented\_Metas\_Ind*. As duas variáveis representam o entendimento das metas da cooperativa e as metas a nível individual por parte dos cooperados, as variáveis têm origem no fator Metas. Portanto, a dimensão das Práticas Gerenciais ficou formada pelos fatores que representam práticas voltadas para a inovação e para o entendimento das metas.

A realização da análise fatorial com as variáveis da dimensão dos Objetivos resultou na extração de apenas de um novo fator (vide Tabela 5). Os testes realizados indicaram o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* - KMO no valor de 0,633, portanto aceitável (HAIR, 1998), e poder de explicação em 55,01%.

**Tabela 5** – Fator dos Objetivos

Variáveis	Fator da Matriz Rotacionada
	Objetivos Políticos-Sociais
<i>Consci_Política</i>	0,760
<i>Resist_Capital</i>	0,753
<i>Mudan_Socied</i>	0,711

Fonte: pesquisa direta.

O Fator **Objetivos Políticos-Sociais** abrange as variáveis *Consci\_Política*, *Resist\_Capital* e *Mudan\_Sociedad*. A variável *Consci\_Polític* revela se a cooperativa tem ajudado a desenvolver consciência política e social nos assentados; esta variável origina-se do fator Orgânico. A variável *Resist\_Capital* mostra se os cooperados

identificam a cooperativa como uma forma de combater o capitalismo, e está originalmente ligado à dimensão Sociopolítica. Por fim, a variável Mudan\_Socied revela se os cooperados vinculam as ideologias da cooperativa a um projeto estratégico de mudança da sociedade, também origina-se da dimensão Sociopolítica. Este fator representa os objetivos das cooperativas. Pode-se perceber que todas as variáveis têm um caráter político-ideológico, não sendo representados, neste fator, objetivos financeiros ou de mercado.

### ***Regressão linear múltipla***

Utilizando os fatores extraídos das análises fatoriais, executou-se uma regressão linear múltipla com a finalidade de identificar se existe relação de dependência entre as práticas e o alcance dos objetivos das cooperativas. O modelo encontrado apresenta teste F de significância global 0,00 (Tabela 6). Portanto, há evidência de que o modelo é útil para explicar a relação entre as práticas e os objetivos. O teste de significância individual também expressou a validade das duas variáveis (Tabela 7).

**Tabela 6** – Anova

Descrição	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	28,338	2	14,169	21,256	0,00
Resíduo	52,662	79	0,667		
Total	81	81			

Fonte: pesquisa direta.

**Tabela 7** – Coeficientes da regressão linear múltipla

Variáveis da Regressão	Coeficientes Padronizados	t	Sig.	VIF
Inovação Incremental Sustentável	0,489	5,39	0,00	1
Avaliação de Desempenho	0,333	3,669	0,00	1

Fonte: pesquisa direta.

O modelo encontrado a partir da regressão linear múltipla utiliza apenas os fatores que correspondem à dimensão das práticas gerenciais (Tabela 7). Os coeficientes (Tabela 7) indicam que as práticas relacionadas à inovação da produção e da gestão influenciam de forma mais intensa no alcance dos objetivos que as práticas relacionadas ao entendimento das metas, uma vez que o fator Inovação Incremental Sustentável apresentou coeficiente de 0,489 enquanto o fator Avaliação de Desempenho mostrou um coeficiente de 0,333, menor impacto sobre o fator de desempenho (variável dependente), Objetivos Políticos-Sociais.

É intrigante o resultado da regressão múltipla, pois não apontou relação entre as práticas Sociopolíticas com o alcance dos objetivos das cooperativas, que claramente agregam perspectivas sociais e políticas. Este resultado enfatiza a importância das práticas gerenciais para o alcance dos objetivos das cooperativas do MST, o que revela uma relação paradoxal, pois as práticas gerenciais geralmente estão associadas ao alcance de sucesso empresarial que tendem a supervalorizar a obtenção de lucro. É possível que os entrevistados não tenham valorado tanto as práticas sócio-políticas, pois já consideram como inerentes à organização do MST e que ao longo de sua história como movimento social se apresenta como consolidado neste campo.

O modelo encontrado tem apenas 35% de poder de explicação ( $R^2 = 0,35$ ), como podemos ver na Tabela 8, ou seja, existem outras variáveis que influenciam no alcance dos objetivos por parte das cooperativas que não foram identificados pela pesquisa, o que pode explicar a ausência de práticas Sociopolíticas que talvez não tenham sido capturadas pelo instrumento de pesquisa usado.

**Tabela 8** – Poder de explicação do modelo

R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro
0,591	0,350	0,333	0,81645913

Fonte: pesquisa direta.

## **Considerações finais**

As evidências empíricas deste estudo apontam para uma adequação das cooperativas do MST no conceito do cooperativismo social, principalmente no que diz respeito à participação dos cooperados nos espaços de tomada de decisão. Entretanto, a dimensão política também se faz presente e, por isso, acredita-se que tais cooperativas podem ser denominadas de cooperativas sociopolíticas. Isso se torna evidente a partir dos fatores que representam as práticas político-sociais e que correspondem ao acesso à educação formal e a formação ideológica dos cooperados.

Foram extraídos dois fatores que representam as práticas gerenciais nas cooperativas estudadas, um que corresponde as práticas voltadas para inovação, tanto no âmbito da gestão como da produção, e outro que corresponde ao entendimento das metas individuais e organizacionais. Os objetivos correspondem a um fator que ressalta o alcance de ideais como consciência política, resistência ao capitalismo e mudança da sociedade e não apenas objetivos de lucro ou competitividade. Diante disso, é importante ressaltar que o alcance dos objetivos para essas cooperativas incorporam as dimensões políticas e sociais.

Uma regressão linear múltipla foi realizada e revelou que o alcance dos objetivos das cooperativas dependem apenas das práticas gerenciais. Desta forma, se conclui que, embora essas cooperativas combinem as práticas político-sociais e as gerenciais, apenas as práticas gerenciais são capazes de explicar o alcance dos objetivos, considerando as variáveis utilizadas no instrumento de pesquisa. Percebe-se que, além dos aspectos políticos e sociais, as cooperativas do MST precisariam investir também em formação de técnicas de gestão. Entretanto, o modelo de regressão obteve poder de explicação de 35%, e por isso é recomendável que outros estudos sejam realizados com um número maior de observações e com outras variáveis que capturem as práticas sociopolíticas para obter modelos com maior poder de explicação. Contudo, encontrar uma explicação de 35% dos objetivos sociopolíticos pelas práticas gerenciais torna este achado relevante, apontando para a importância que os cooperados entrevistados neste trabalho atribuem a estas práticas, mesmo para atingir objetivos sociopolíticos, o que confirma a característica dual de organizações desta natureza.

As análises descritivas, por sua vez, demonstram que a metade dos cooperados que participaram da pesquisa não concluíram o ensino fundamental. Boa parte dos cooperados não tem acesso ao ensino das disciplinas administrativas, o que poderia contribuir para o melhoramento da gestão das unidades produtivas. Entretanto, se

apresenta como sugestão de estudos futuros a utilização de metodologias de ensino das práticas gerenciais que considere o perfil do cooperado do MST e valorize as aplicações efetivas das práticas gerenciais no processo de produção.

Do ponto de vista gerencial essas conclusões levam à indicação de estratégia que intensifique as práticas gerenciais, uma vez que, na opinião dos cooperados e gestores, afetam substancialmente os objetivos políticos e sociais. Contudo, parece que estes cooperados precisam também conhecer e se apropriar melhor de seus objetivos produtivos. Portanto, é preciso que as cooperativas e seus cooperados desenvolvam um plano de qualificação que estabeleça os objetivos econômicos e produtivos e, ao mesmo tempo, ampliem os horizontes da relação destes objetivos com as práticas gerenciais necessárias para atingi-los.

Mesmo se os resultados desta pesquisa se apresentarem relevantes, de forma exploratória ao tema e ao substrato da aplicação, é preciso reconhecer como limitação o fato de que os dados foram obtidos a partir de uma amostra relativamente pequena, o que impede generalizações. Outra limitação do trabalho reside no fato de que as respostas se deram por meio da opinião dos cooperados e gestores, o que pode ter enviesado os resultados pelos desvios de respostas, por interesses pessoais e/ou por falta de conhecimento sobre o tema. Assim, como sugestão de estudos futuros, deve-se tentar a utilização de amostras probabilísticas e metodologias que considerem a identificação da adoção das práticas gerenciais, político-sociais e o alcance dos objetivos das cooperativas de forma direta.

## **Referências bibliográficas**

- ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.
- BORGES, Juliano L. Bases históricas do cooperativismo no MST. *Revista Fatos & Versões*, v. 2, n. 3, p. 157-173, 2010.
- BLOOM, Nick; VAN REENEN, John. Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 122, n. 4, p.1351-1408, 2007.
- BUENO, Camargo Á. A. MEIRELLES, Dimária S. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 3, p. 41-64, 2014.

- COLETTI, Claudinei. *A trajetória política do MST: da crise da ditadura ao período neoliberal*. 299 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.
- DART, Raymond. The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 14, n. 4, p. 411-424, 2004.
- DA SILVA, Luciana H. *Práticas organizativas do MST e relações de poder em acampamentos-assentamentos do estado de São Paulo*. São Carlos: UFSCar. Tese (Doutorado), Universidade Federal de São Carlos, 2007.
- DEFOURNY, Jacques; NYSSSENS, Marthe. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, v. 4, n. 3, p. 202-228, 2008.
- DEFOURNY, Jacques; KIM, Shin-Yang. Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. *Social Enterprise Journal*, v. 7, n. 1, p. 86-111, 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), censo demográfico 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=2857&busca=1&t=2014-pib-varia-0-1-totaliza-r-5-52-trilhoes>> Acesso em: 4 mai. 2015
- KERLIN, Janelle A. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006.
- MANCINO, Alessandra; THOMAS, Antonio. An Italian pattern of social enterprise: The social cooperative. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 15, n. 3, p. 357-369, 2005.
- MARTINS, Rita de Cássia A. *Cooperativas sociais no Brasil: debates e práticas na tecitura de um campo em construção*. 2009. 193 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009
- MASSETTI, Brenda. The duality of social enterprise: A Framework for Social Action. 6th Annual Symposium of Financial Services. New York, 2011.
- MAZZAROL, Tim; LIMNIOS, Elena M.; REBOUD, Sophie. Co-operative enterprise: a unique business model? In: Future of Work and Organisations, 25th Annual ANZAM Conference, 7-9 December, Wellington, New Zealand, 2011.
- MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA (MST). 2014. Disponível em: <<http://www.mst.org.br/nossa-producao/>> Acesso em: 22 jun. 2015.



- NASCIMENTO, Cláudio. A autogestão e o “novo cooperativismo”. *Secretaria Nacional de Economia Solidária*. Brasília, v. 1, 2004.
- NEHME, Marina; WEE, Claudia. Tracing the Historical Development of Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting. *James Cook University Law Review*, v. 15, p. 129-168, 2008.
- NOVAES, Henrique T. *O retorno do caracol à sua concha: alienação e desalienação em associações de trabalhadores*. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2011.
- OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Panorama Nacional do Cooperativismo 2012. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>> Acesso em: 16 out. 2014.
- PADRÃO, Luis C.; MOTTA, Caio; VIEIRA, José T. Aplicação das práticas de gestão em empresas manufatureiras de pequeno e médio porte. *XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, 2009. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/ARQUIVO/2009/ARTIGOS/E2009\\_T00472\\_PCN21679.PDF](http://www.simpoi.fgvsp.br/ARQUIVO/2009/ARTIGOS/E2009_T00472_PCN21679.PDF)> Acesso em: 5 ago. 2015.
- PEREDO, Ana M.; MCLEAN, Murdith. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, v. 41, n. 1, p. 56-65, 2006.
- PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS - *Instrumento de Avaliação. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)*. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). - Brasília, 2012, p. 70, 2015.
- RIBEIRO, Kleber Á.; NASCIMENTO, Deise C. do; SILVA, Joelma F. B. da. Cooperativismo agropecuário e suas contribuições para o empoderamento dos agricultores familiares no submédio São Francisco: o caso da associação de produtores rurais do núcleo VI-Petrolina/PE. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, v. 19, n. 40, p.77-101, 2013.
- SAMPAIO, Carlos A. C; FERNANDES, Valdir; ETXAGIBEL, Joseba A; GABILONDO, Larraitz. A. Revisitando a experiência de cooperativismo de Mondragón a partir da perspectiva da ecossocioeconomia. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 25, p. 153-165, 2012.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP) Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros\\_do\\_cooperativismo\\_\\_ano\\_referencia\\_2012.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros_do_cooperativismo__ano_referencia_2012.pdf)> Acesso em: 4 mai. 2015.
- SCOPINHO, R. A. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, Edição Especial 1, p. 84-94, 2007.
- SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

- SPEAR, Roger; BIDEET, Eric. The role of social enterprise in European labour markets. *Working Papers Series*, 2003.
- TIRIBA, Lia. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 69-94, 2009.
- VALLADARES, Angelise; LEAL FILHO, José G. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. *Revista FAE*, v. 6, n. 2, p. 85-95, 2003.
- VOGEL, Jaime; WOOD JR, Thomaz. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1, n. 2, 2013.
- VON DER WEPPEN, Janina; COCHRANE, Janet. Social enterprises in tourism: An exploratory study of operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 20, n. 3, p. 497-511, 2012.
- YUNUS, Muhammad; WEBER, Karl. *Building Social Business: the New York of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs. 2010.
- WALLACE, Barbra. Exploring the meaning (s) of sustainability for community-based social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, v. 1, n. 1, p. 78-89, 2005.
- WOOD JR, Thomaz; P CALDAS, Miguel. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

CÂMARA, Samuel Façanha, Marcio de Oliveira Mota, Guarany Oliveira Marques e Luana Silva Spinosa. Dualidade de práticas gerenciais e político-sociais em cooperativas de reforma agrária ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). *Estudos Sociedade e Agricultura*, outubro de 2016, vol. 24, n. 2, p. 417-443, ISSN 1413-0580.

**Resumo:** (*Dualidade de práticas gerenciais e político-sociais em cooperativas de reforma agrária ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)*). No presente artigo buscou-se revelar as práticas gerenciais, sociais e políticas que ocorrem e se relacionam nas cooperativas sociais ligadas ao MST no Ceará. Para tanto, adotou-se a pesquisa quantitativa, utilizou-se a análise fatorial para reduzir a quantidade de fatores e a

regressão linear múltipla para identificar a existência de relação causal entre as práticas gerenciais e políticas e os objetivos. Fez-se uso de uma amostra não probabilística por conveniência dos associados às cooperativas do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, totalizando 83 observações. A análise fatorial revelou a existência de quatro fatores relacionados às práticas gerenciais e político-sociais e um fator relacionado aos objetivos das cooperativas. A regressão múltipla evidenciou que apenas as práticas gerenciais tinham relação causal com estes objetivos das cooperativas.

**Palavras-chave:** cooperativas, empresas sociais, MST, reforma agrária.

**Abstract:** (*Dualities in managerial and socio-political practices in land reform cooperatives connected with the Landless Workers' Movement (MST)*). This paper sought to reveal the managerial, social and political practices that occur in relation to social cooperatives linked to the Landless Workers' Movement in the State of Ceará, Brazil. For this purpose, quantitative research was undertaken based on exploratory factorial analysis (EFA) to reduce the number of variables into factors, to better interpret the causality of the relationship between managerial and social practices and their objectives through multiple linear regression. A non-probabilistic convenience sample was carried out with 83 respondents among cooperative associates who belong to the Landless Workers' Movement. The EFA revealed four factors related to managerial, social and political practices and one factor related to cooperative goals. The linear multiple regression showed that only managerial practices are statistically identified as having a causal relationship with the goals of the cooperatives.

**Keywords:** cooperatives, social organizations, MST, agrarian reform.

Recebido em outubro de 2015.

Aceito em outubro de 2016.