

# Práticas de gestão em organizações sociais: um estudo de caso do MLST/RN

## *Management practices in social organizations: a case study of MLST/RN*

**Lenin Cavalcanti Brito Guerra<sup>1</sup>**

**Cláudio Márcio de Campos Mendonça<sup>2</sup>**

**Fernando de Oliveira Guerra<sup>3</sup>**

**Josefa Meire Ingrid da Silva<sup>4</sup>**

**Antônio Sérgio Araújo Fernandes<sup>5</sup>**

### **Resumo**

O presente trabalho trata-se de uma investigação no que diz respeito ao uso de práticas administrativas por parte de uma Organização Social que atua no âmbito da reforma agrária, o Movimento de Libertação dos Sem Terra (MLST). No referencial teórico, foram discutidos temáticas como: organizações sociais, movimentos sociais e movimentos sociais ligados ao campo, reforma agrária no Brasil e os conceitos e fundamentos de gestão, através das funções da Gestão (planejamento, organização, direção e controle). A metodologia empregada baseou-se em uma pesquisa qualitativa, com a utilização de entrevistas semi-estruturadas para seis acampados e dois dirigentes, objetivando relacionar os procedimentos administrativos do

---

<sup>1</sup> Lenin Cavalcanti Brito Guerra, Doutorando PPGA/UFRN. Endereço: Av. Brancas Dunas, 65, P703, Candelária, Natal/RN, CEP 59064-720. Email: guerra04@gmail.com, Fone: (84) 9104-4226.

<sup>2</sup> Cláudio Márcio Campos de Mendonça, Doutorando PPGA/UFRN. Endereço: Rua Dr. Julio Resende, 141, Morro Branco, Natal/RN, CEP: 59056-340. Email: cmarcio@gmail.com, Fone: (84) 9451- 6042.

<sup>3</sup> Fernando de Oliveira Guerra, Administrador (UNP). Endereço: Rua Coronel Jose Bernardo, 975, Alecrim, Natal/RN, CEP: 59030-280. Email: fernando\_nandol@hotmail.com, Fone: (84) 8822 - 8712.

<sup>4</sup> Josefa Meire Ingrid da Silva, Administradora (UNP). Endereço: Av. Antônio Basílio 1615, C306, Lagoa Nova, Natal/RN, CEP: 59154-380. Email: meire.ingrid@yahoo.com.br, Fone: (84) 8745-8913.

<sup>5</sup> Antônio Sérgio Araújo Fernandes, Professor PPGA/UFRN. Endereço: Rua Romualdo Galvão, 1033, Tirol, Natal/RN, CEP 59056-100. Email: antoniosergio07@gmail.com, Fone: (84) 8818-0929.

movimento às funções da gestão. As entrevistas foram aplicadas em diversas visitas a um dos acampamentos do Movimento, na pequena comunidade de Canabrava, situada no Município de Macaíba/RN. A partir da observação e análise das respostas obtidas nas entrevistas e comparando suas práticas com o disposto pelos teóricos dos princípios administrativos pode-se perceber que o Movimento, mesmo que inconscientemente ou informalmente, adota algumas técnicas administrativas no âmago de sua gestão organizacional, vislumbrando a melhoria no desempenho de suas atividades e alcance de suas metas.

**Palavras-chave:** Movimentos Sociais. Reforma Agrária. Práticas Administrativas.

### **Abstract**

*This paper is about an inquiry in what it says practical respect to the use of administrative on the part of a Social Organization that acts in the scope of the agrarian reform, the "Movimento de Libertação dos Sem Terra" (MLST). The employed methodology was based on a qualitative research, with the use of interviews half-structured for camped and leading in a lot of visits the encampment of the movement, in the small community of Canabrava, situated in the City of Macaíba/RN. The result of the research allowed to observe that most of the interviewed population is formed by individuals that interest in working in land (with production of vegetables and creation of animals) e has, considering that they do not possess this means of production, believes the agrarian reform as an alternative for a better life. From the comment and analysis of the answers gotten in the practical interviews and comparing its with the made use one for the theoreticians of the administrative principles it can be perceived that the Movement, exactly that unconsciously, adopts some administrative techniques in essence of its organizational structure, glimpsing the improvement in the performance of its activities and reach of its goals, what it promotes the growth gradual of the organization.*

**Keywords:** Social movements. Agrarian Reformation. Practical Administrative.

## **1 Introdução**

Mesmo sendo o quinto maior país do mundo em extensão territorial, o Brasil enfrenta o problema histórico da má distribuição de terra, decorrente da distribuição desigual: a maior parte de seu território pertence a uma pequena parcela da população, consequência das falhas na distribuição de terras desde a colonização. Mesmo com o grande número de famílias assentadas nos governos dos presidentes Fernando

Henrique Cardoso e Luis Inácio Lula da Silva, o campo continua sendo fonte de tensão no país com frequente ocorrência de conflitos, sobretudo em Estados com grande extensão territorial e com muita área cultivável, como Maranhão, Pará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Amazonas, Goiás e Tocantins, e até mesmo São Paulo.

Diversos movimentos sociais ligados ao campo buscam a Reforma Agrária – desapropriação e cessão de terras improdutivas a famílias de pequenos agricultores que ainda não as possuem (BRASIL, 2004). Entre esses movimentos sociais estão o Movimento dos Sem Terra (MST), o Movimento de Libertação dos Sem Terra (MLST), o Movimento dos Agricultores Sem-Terra (MAST), dentre outros. Algumas das estratégias mais comuns de pressão dos movimentos sociais que buscam a reforma agrária são a realização de manifestações, acampamentos e ocupações em locais e prédios públicos e invasões em propriedades rurais privadas.

Entretanto, mesmo marcados por ações que podem ser marcadas *grosso modo* pela anarquia, os movimentos sociais são organizações, de acordo com o conceito de Robbins (2005), visto que se trata de uma instituição que congrega indivíduos sob normas e objetivos comuns, hierarquia e estrutura organizacional, recursos, etc. Atualmente, seja qual for a natureza de uma organização – pública, privada ou social, torna-se necessário a adoção de práticas que favoreçam uma gestão efetiva de recursos, através de procedimentos visando o desenvolvimento de suas atividades, beneficiando assim o alcance dos resultados esperados.

Um dos primeiros teóricos da Administração, Henri Fayol, procurou definir as funções básicas da gestão em uma organização. Dentro do que propôs Fayol, Drucker e os demais autores neoclássicos resumiram a gestão em quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle, com pequenas variações entre os autores. Essa classificação das funções administrativas, chamada de PODC, tem sido largamente utilizada desde então como sinônimo de gestão organizacional.

O presente artigo é um estudo de caso focado no Movimento de Libertação dos Sem Terra (MLST) no Rio Grande do Norte, e tem como objetivo analisar os procedimentos administrativos utilizados pelo

Movimento, no Estado do RN, identificando como estas são percebidas por acampados e dirigentes do movimento.

Visto isso, o artigo divide-se em cinco etapas, quais sejam: introdução, revisão da literatura, onde se discorrerá sobre as organizações sociais, movimentos sociais e movimentos sociais ligados ao campo, reforma agrária no Brasil e os conceitos e fundamentos de gestão. Em seguida serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, a análise dos Resultados e as considerações finais.

## **2 Movimentos Sociais**

Tomazi (2000) traz como fator pretérito à conceituação de movimento social uma análise baseada em fatores técnicos e empíricos sobre conflito, ação coletiva, mudança e conservação, destacando ainda que “o conflito é um elemento constitutivo de todo movimento social”. Entretanto, o autor chama a atenção para o fato que nem todo conflito estará direta ou indiretamente relacionado a um determinado movimento social, utilizando exemplos práticos para melhor ilustrar isso. Entretanto, é oportuno colocar que o referido autor utiliza o termo conflito não apenas para classificar atos de confronto ou de violência, mas também, e principalmente, para descrever o confronto muitas vezes ideológico, defendido pelos movimentos sociais frente a uma realidade ou situação a qual considera insustentável ou absurda, a exemplo da não garantia de que as pessoas, cidadãos, acessem direitos básicos, estes já garantidos na Constituição e que são de responsabilidade do Estado, por exemplo.

Em relação ao conceito, Marconi e Lakatos (1999, p. 308) afirmam que “um movimento social existe quando um grupo de indivíduos está envolvido num esforço organizado, seja para mudar, seja para manter alguns elementos da sociedade mais ampla”. Segundo Melucci (1989), os movimentos sociais empregam uma boa parte dos seus recursos na tentativa de manter sua unidade e adquirir certa homogeneidade em um ambiente social eclético e constituído de diversos elementos. Atitudes coletivas não podem ser explicadas sem que se leve em consideração todos os recursos internos e externos mobilizados, a estruturação e

manutenção das estruturas organizacionais que foram constituídas, bem como a garantia das funções de liderança previamente definidas.

Os movimentos sociais se manifestam de diversas formas, sempre em ações coletivas e com características um tanto quanto marcantes, sendo através de passeatas, manifestações em praça pública, ocupação de prédios públicos, entre outros. Souza (2006) discorre que uma visibilidade maior é adquirida quando as ações de um movimento são realizadas em praça pública, pois ganham uma notoriedade geral da mídia e possuem força suficiente para causar impactos significativos perante a sociedade.

Ao analisar as extensões dos movimentos sociais, Azevedo (2010) relata que estas transcendem até mesmo os efeitos políticos que eles produzem, pois as pressões causadas por tais manifestações são capazes de gerar impactos na sociedade, no que diz respeito ao comportamento e as regras do sistema político.

Portanto, os movimentos sociais não são apenas um aglomerado de pessoas que executam atos de vandalismo – eles vão mais adiante, pois representam a voz de toda uma sociedade ou grupo representativo desta para atingir um propósito comum, e através de suas atitudes são capazes de gerar mudanças, voltando à atenção dos órgãos públicos e/ou privados para os problemas vigentes que necessitam de modificação/melhoramento, trazendo benefícios a sociedade.

No Brasil, os movimentos sociais não se restringem apenas ao ambiente urbano, visto que o país possui um extenso território e enfrenta dificuldades diversas, que vão desde a distribuição de renda até fatores climáticos. Os conflitos gerados por estes fatores favorecem o surgimento de movimentos diretamente ligados aos problemas enfrentados no campo.

Segundo Picoletto (2007), os movimentos sociais que defendem o direito do acesso a terra teve início através do fomento gerado por uma resistência ocorrida por pequenos agricultores, indígenas, sem-terra e outros, no momento em que a modernização da agricultura trouxe a

possibilidade destes grupos terem que deixar a sua moradia e o seu trabalho para migrarem ao meio urbano. Assim, tal fator foi saliente para que os grupos se estruturassem e reunissem forças expressivas que permitissem o alcance de seus objetivos, onde os principais movimentos decorrentes deste processo foram: o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), o Movimento dos Atingidos por Barragens (MBA), o Movimento das Mulheres Trabalhadoras Rurais (MMTR) e Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA).

Do ponto de vista de Machado e Souza (2001), outro fator contribuinte para o surgimento dos movimentos sociais no campo deu-se a partir do crescimento demasiado das cidades e a migração de trabalhadores em busca do seu sustento na cidade grande, ocasionando assim, o esvaziamento no campo, no entanto, não aceitavam perder suas propriedades rurais, onde reuniam grupos para tentar reconquistar o seu bem.

Tomazi (2000, p. 247), afirma que:

No Brasil, como em toda sociedade desigual, existem diferenças profundas, que se evidenciam no analfabetismo, na fome, na falta de habitação e de emprego, na violência contra criança, o adulto, etc. Não obstante os muitos movimentos sociais terem lutado para a construção de uma sociedade melhor, essa estrutura social, observadamente desigual desde o início da colonização, ainda persiste.

As manifestações que visam o acesso e a permanência na terra passaram por diversas modificações no decorrer do tempo, principalmente durante o século XX, as mudanças que se estabeleceram podem ser notadas no formato organizacional dos mesmos, pois com a circulação de informações em tempo real alguns movimentos restritos passaram a ter esfera nacional e ganharam força de articulação com diversos tipos de organizações sociais, dentro do Brasil ou internacionalmente. Ainda sobre a obra de Souza (2004), percebe-se que o mesmo considera que a mídia é a principal difusora e também responsável por lhes fornecerem visibilidade tornando possível a inserção das temáticas ligadas ao

problema do campo no dia-a-dia das pessoas, mas em contrapartida, pode causar também um incentivo a repressão por parte das pessoas contrárias, uma vez que as disputas envolvidas pelos movimentos ligados ao campo trazem à tona diversos assuntos polêmicos, como: alimentação, educação, trabalho e saúde.

## **2.1 Reforma agrária no Brasil**

Quando se discorre sobre a questão fundiária brasileira baseando-se no que são os movimentos sociais e o que os mesmo buscam, torna-se obrigatório tratar de um dos temas mais discutidos e também mais polêmicos que se apresentam no seio da sociedade deste país, principalmente nos debates ligados a terra fomentados por estes grupos: a Reforma Agrária.

Segundo Bittencourt (1999), o debate sobre a necessidade da realização da Reforma Agrária no Brasil data da época das capitâneas hereditárias e sesmarias, voltando a ter uma maior conotação durante os ciclos do açúcar, algodão e café, sempre fazendo parte da pauta social e política do país. Desde então a posse da terra caracterizou-se pela sua elevada concentração, gerando pobreza e conflitos no campo, onde esses problemas perduraram de forma que o Brasil ingressou na era moderna ainda com todos esses problemas.

As décadas de 70 e 80 caracterizaram-se pelo aumento da concentração da posse da terra e do desemprego rural, ocasionando um forte êxodo rural, que só começou a reduzir mediante o declínio da capacidade de geração de novos empregos pela indústria, pelo esgotamento daquele modelo de desenvolvimento urbano e industrial. Com isso houve um aumento no desemprego urbano e rural, fortalecendo a necessidade de políticas públicas para manter o homem no campo (com a ampliação dos postos de trabalho e a geração de renda). Em outras palavras, a idéia de reforma agrária volta a ganhar força no âmbito nacional.

Isto implicou numa pressão exercida pela população para a criação de mais projetos de assentamento, e a viabilização dos mesmos

passaria também a ganhar mais importância, sendo fator crucial para o êxito da reforma agrária no país.

Desta forma, no início da década de 70 é criado o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, pela fusão do Instituto Brasileiro de Reforma Agrária (IBRA) com o Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (INDA), com o objetivo de promover o ordenamento e a regularização fundiária no país, visando executar as políticas de reforma agrária, com a distribuição de terras para a fixação do homem ao campo. E desde então este órgão governamental é o responsável pela execução da reforma agrária no Brasil. (SOUZA, 2006)

Para Teixeira (2006), apesar dos inúmeros problemas, a Reforma Agrária ainda é a melhor direção para relacionar a sociedade. No entanto, a ausência de tal conhecimento por parte de algumas pessoas acaba gerando um conceito contrário.

A Reforma Agrária é reconhecida como condição para a retomada do crescimento econômico com distribuição de renda e para a construção de uma nação moderna e soberana. Ela promove a geração de empregos e renda, a ocupação soberana e equilibrada do território, garante a segurança alimentar, promove e preserva tradições culturais e o meio ambiente, impulsiona a economia local e o desenvolvimento regional. Comparadas à situação presente e pretérita das famílias assentadas e mesmo se comparada com a situação de outros setores da população rural, e guardadas a forte heterogeneidade entre os projetos e a precariedade da infraestrutura prevalecente em boa parte dos mesmos, constata-se uma melhoria nas suas condições de vida (BRASIL, 2004).

Porém, nos últimos anos a reforma agrária vem demonstrando sua importância para a economia do país, sobretudo por tratar da agricultura familiar, que é à base de sustentação de seu modelo de desenvolvimento, conforme aduz Bittencourt (1999, p. 22): “a reforma agrária é uma alternativa viável como geradora de empregos e renda, frente a uma economia globalizada, mas seu êxito está diretamente vinculado ao sucesso da agricultura familiar como um todo”. Isto significa dizer que as famílias precisam dispor dos meios de produção e de transformação que lhes proporcionem o autoconsumo e renda monetária.



Destarte, a Reforma Agrária não deve ser compreendida apenas como uma política de distribuição de terras, mas como um segmento mais abrangente, no qual pode-se destacar o acesso aos recursos naturais, ao financiamento, a tecnologia, dentre outros. Leite (2007) complementa essa definição incluindo que a Reforma Agrária abrange na sua complexidade a permanência do homem no campo, qualidade de vida, sustentabilidade, educação e saúde.

### **3 Gestão: Conceitos e Fundamentos**

Uma organização, independente do setor em que atua, possui objetivos e para atingi-los deve buscar continuamente a excelência de seus procedimentos administrativos para que consiga realizar suas ações de forma eficiente. São muitas as ferramentas à disposição das instituições para auxiliá-las neste processo.

De acordo com Maximiano (2011) e Silva (2007), no desenvolvimento das ações da organização é relevante que cada indivíduo tenha uma noção precisa de suas funções e da interdependência das funções alheias, evitando que os esforços não deixem de ser coordenados e se percam. Quando definida uma hierarquia de objetivos os mesmos devem estar interligados criando uma rede integrada de cadeias de meios-fins o estabelecimento bem definido de tal cadeia garante aos gestores a coordenação sistêmica e controlada dos processos mais complexos, das tarefas, das pessoas e dos mais variados recursos.

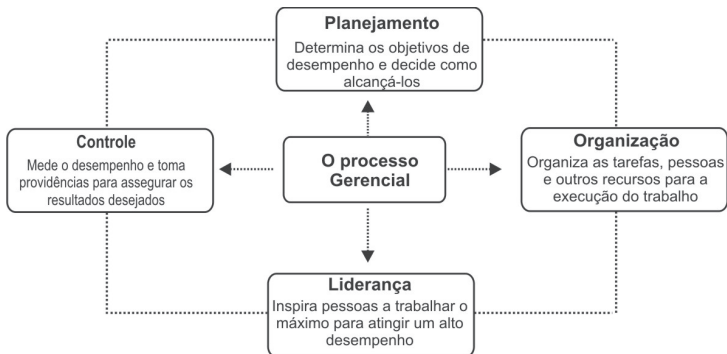
A adoção de práticas de gestão eficientes é o caminho que as organizações devem seguir para melhor se estruturarem internamente e se relacionarem de forma mais saudável com o ambiente externo, pois conforme Daft (2010), um ponto de extrema relevância a ser abordado dentro da administração é o reconhecimento da função e da importância de cada colaborador para com a organização, já que as metas e objetivos só podem ser alcançados como consequência de esforços e interação de ambas as partes.

Os gerentes devem ter a capacidade de reconhecer problemas e oportunidades de desempenho, tomar

decisões acertadas e adotar as ações adequadas. Eles fazem isso por meio do processo de gestão – planejando, organizando, liderando e controlando o uso dos recursos para atingir as metas de desempenho. (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 15)

Portanto, as funções tidas como básicas das organizações devem ser de conhecimento dos bons gestores e estarem presentes em todos os níveis organizacionais, pois a aplicação das mesmas garantirá uma melhor coordenação de esforços e recursos por parte de todos os componentes envolvidos no ambiente organizacional.

Schermerhorn Jr. (2007), apresenta as quatro funções gerenciais da administração de forma simplificada, na ilustração que segue:



**Figura 1:** Quatro funções gerenciais

**Fonte:** Adaptado de SCHERMERHORN JR. (2007)

A figura 1 representa uma síntese das quatro funções gerenciais e suas principais características, mostrando como as mesmas se complementam através de suas especificidades, auxiliando no desenvolver das atividades organizacionais, através de suas aplicações, garantindo que os gestores executem um eficiente processo gerencial.

Segundo Maximiano (2011), o planejamento é um processo de preparação para o futuro, onde tal processo consiste em tomada de decisões e visam à definição de objetivos ou cursos de ação para serem utilizados em longo prazo.

Porém, pode-se observar também que o planejamento pode ser visto por diferentes óticas, uma vez que de acordo com Daft (2010), o mesmo seria o elemento mais controverso dentre as funções administrativas, pois não é possível fazer uma leitura das incertezas futuras, muito menos controlar as turbulências em um ambiente organizacional.

De acordo com Bateman e Snell (2009), as metas são os alvos ou fins que o gestor deseja conquistar, devem ser específicas, desafiantes e realistas, de modo que sejam aceitáveis tanto para administradores como para os colaboradores encarregados de atingi-las, sendo consistentes em todos os níveis da organização.

Para Jones (2010), independente do tamanho da organização muitos planos não chegam a se tornar documentados ou formalizados, mas mesmo assim, chegam a ser colocados em prática, porém alguns deles precisam necessariamente de um registro formal com finalidades de comunicação, atendimento de exigências legais, necessidade de aprovação, isto por serem um dos pontos mais importantes do processo de planejamento e influenciarem diretamente na tomada de decisões.

Uma vez realizado o planejamento, os administradores devem dedicar-se e articular-se para definir um dos principais passos para o alcance dos objetivos institucionais, que é a sua estruturação interna, então faz-se necessário que o mesmo formule uma melhor maneira de se organizar, a qual deve estar de acordo com a realidade da organização.

Para Ribeiro (2008), organizações são grupos de pessoas que possuem um mesmo objetivo e se interligam através de um relacionamento baseado na autoridade-responsabilidade, trabalhando em conjunto de forma que viabilizem uma melhor coordenação de todos os recursos que dispõem para o alcance das metas em comum.

Segundo Maximiano (2011), o processo de organizar está relacionado às decisões que tem por objetivo a divisão de uma tarefa em outras menores, sendo as mesmas atribuídas a pessoas ou grupos de pessoas, onde o compromisso de desenvolvimento destas atribuições contribui para a realização da tarefa maior.

A Direção/Liderança assim como as demais funções administrativas, exerce um papel importante dentro de uma organização, a qual tem como escopo a motivação de cada indivíduo, não obstante disto, o seu exercício pode ser considerado de difícil desempenho.

Já Schermerhorn Jr. (2007) substituiu a palavra direção por liderança, definindo-a como uma ação, a qual busca direcionar as atitudes das pessoas, fazendo com que as mesmas sigam um determinado caminho para alcançar os objetivos almejados.

A função que completa o processo gerencial atende pelo nome de controle e se desenvolve como uma espécie de monitoramento das atividades que estão sendo executadas no âmbito organizacional, bem como atua no balizamento e na correção das ações consideradas não compatíveis ao planejamento proposto.

De acordo com Daft (2010), o processo que trata de regular de forma sistemática o desenvolvimento das atividades inerentes a organização, de modo que as mesmas estejam compatíveis com os objetivos e planos estabelecidos, denomina-se controle organizacional.

Decenzo e Robbins (2004) apresenta que o controle é a função administrativa responsável pela verificação e acompanhamento do processo de alcance dos objetivos mensurados, bem como de apontar a necessidade de alteração nos recursos que estão sendo empregados ou até mesmo do próprio objetivo em si.

Uma integração das quatro funções gerenciais, juntamente com as habilidades e conhecimentos por parte dos colaboradores da organização desde o topo até a base, auxiliadas pelos fatores humanos constituem um forte supedâneo para que cada função seja corretamente aplicada e garanta o alcance dos objetivos almejados.

## **4 Metodologia**

Segundo a classificação feita por Gil (2010) e Silva e Menezes (2001), em relação à abordagem do problema a atual pesquisa

classifica-se como qualitativa, pois se propõe a analisar informações à luz de variáveis que são relevantes no contexto da pesquisa através da compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas. Marconi e Lakatos (2010) afirmam que a pesquisa qualitativa pode ser utilizada como indicador do funcionamento de estruturas e organizações complexas. Ainda de acordo com Gil (2010), em relação aos objetivos a presente pesquisa adota caráter descritivo, pois tem como finalidade observar, analisar e descrever as características do grupo a ser observado. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa constituiu-se num estudo de caso, que segundo Cervo, Bervian e Silva (2002, p. 67), “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativa do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

O universo considerado é o de atuação do Movimento de Libertação dos Sem Terra (MLST), no Estado do Rio Grande do Norte, com uma amostra sendo estudado o assentamento localizado na comunidade Canabrava, situada na zona rural do município de Macaíba/RN. Foram ouvidos 02 (dois) representantes nacionais do MLST, visto que os mesmos atuam na articulação e coordenação do Movimento, sendo responsáveis pela definição e pelo controle dos procedimentos adotados, juntamente com representantes de 06 (seis) famílias acampadas, a fim de obter a percepção dos membros do movimento a respeito das práticas de gestão adotadas no assentamento.

O método de coleta de dados da pesquisa foi a entrevista semi-estruturada, que fornece maior flexibilidade ao pesquisador e segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2002, p. 52), não é uma simples conversação, mas um diálogo que tem como finalidade alcançar os objetivos almejados, já que tal ferramenta “possibilita registrar, além disso, observações sobre a aparência, o comportamento e as atitudes” do mesmo. Utilizou-se um roteiro para os acampados e outro para os dirigentes.

Os pesquisadores tiveram um contato direto para com os entrevistados, ocasionando uma aproximação ao fenômeno pesquisado, pois isso optou-se por utilizar também como método de coleta de dados a

observação direta sistemática. Para Gil (2010, p. 121), “é adequada aos estudos exploratórios, já que favorece a aproximação do pesquisador com o fenômeno pesquisado”. Para analisar e interpretar os dados, utilizou-se a análise de conteúdo que para Severino (2007), trata-se da compreensão crítica do sentido manifesto e até mesmo que se mantém oculto nas comunicações, analisando o conteúdo das mensagens na busca de seus reais significados, causando assim uma melhor compreensão das práticas humanas, através da análise das expressões verbais, dos enunciados e das linguagens utilizadas nos depoimentos colhidos com os entrevistados.

#### **4.1 Caracterização do objeto de estudo**

O Movimento de Libertação dos Sem Terra (MLST) foi constituído oficialmente no ano de 1997, em Brasília/DF, mediante um congresso que reuniu vários grupos de trabalhadores e trabalhadoras rurais sem terra que lutavam pela Reforma Agrária no país. O surgimento do MLST deu-se a partir de uma cisão com o Movimento dos Sem Terra (MST), causada por diferenças ideológicas.

Nos dias atuais, é considerado o segundo maior grupo de trabalhadores sem terra, o qual possui vínculo com aproximadamente 50 mil famílias estabelecidas nos Estados de: Pernambuco, Alagoas, Maranhão, Tocantins, Bahia, Goiás, Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Norte. Neste último trabalha atualmente com 52 projetos de assentamento localizados nas regiões do Mato Grande, Potengi e Agreste, o que configura um universo de cerca de 5.200 famílias assentadas, e ainda cerca de 380 famílias acampadas.

De acordo com relatos de coordenadores do Movimento, as ocupações têm em vista democratizar a terra e construir o poder popular, pois estas fazem parte do primeiro passo dos Sem-Terra para garantir sua sustentabilidade, sua libertação social e o seu desenvolvimento político e cultural, como construtores de uma nova sociedade.

No Estado do Rio Grande do Norte, o MLST se apresenta organizado através de uma Coordenação composta por assentados,

acampados, e cidadãos que tem afinidade com a causa da Reforma Agrária e com o lema desse Movimento social.

Essa coordenação é responsável pela supervisão das famílias já assentadas (monitorando o desenvolvimento dos projetos de assentamento, prestando assistência a essas famílias na elaboração de projetos, participando das assembléias das associações, etc.) e acampadas (com a identificação de propriedades improdutivas que possam ser de interesse para a Reforma Agrária, auxiliando na distribuição de cestas de alimentos adquiridas através de doações ou de programas governamentais), além de atuar como legítimos representantes dessas famílias junto aos órgãos do Poder Público Municipal (Prefeituras), Estadual (Secretarias de Estado e órgãos correlatos) e Federal (INCRA, CONAB, FUNASA, DNIT, Etc.), sempre buscando melhorias para a qualidade de vida das famílias do campo.

O MLST não possui sede própria no Estado do RN, nem veículos, nem razão social, figurando como uma entidade da Sociedade Civil Organizada, porém sem registro. Os recursos dos quais dispõem para executar suas ações institucionais são provenientes basicamente de doações dos comerciantes locais e de simpatizantes com a sua causa, além de recursos viabilizados com a inclusão das famílias sob sua “monitoria” em programas governamentais, a exemplo do Programa Compra Direta (veiculado pela CONAB), do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) para a merenda escolar, dentre outros.

Como forma de melhor se organizar, o MLST do RN conta também com o apoio de diversas entidades sem fins lucrativos a exemplo de Associações, Organizações Não Governamentais (ONG's) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's), através das quais consegue realizar contratos para a prestação de serviços técnicos às próprias famílias assentadas.

## **5 Análise dos Resultados**

Nesta sessão será apresentada a análise das entrevistas realizadas com os acampados e dirigentes do Movimento de Libertação dos Sem

Terra (MLST) do Rio Grande do Norte, que ocorreram no período de 03 a 27 de agosto de 2011, buscando mostrar o ponto de vista das pessoas ouvidas frente às questões expostas pelos pesquisadores na busca de um melhor entendimento das práticas administrativas adotadas pelo movimento social em comento, pois “é a administração que faz organizações ser capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos” (MAXIMIANO, 2011, p. 04).

### **5.1 Visão dos acampados**

Nesta etapa, será exposto o ponto de vista dos 06 acampados entrevistados, os quais colaboraram com a pesquisa voluntariamente e forneceram respostas que permitiram aos pesquisadores a realização de uma análise sobre as opiniões apresentadas.

A primeira questão estava relacionada ao motivo e tempo de ingresso no Movimento. Todos os acampados responderam ter tomado conhecimento da existência do acampamento através de amigos e/ou familiares e que o principal objetivo de ingresso era obter a posse de um pedaço de terra para trabalhar, como afirma um dos entrevistados: “fiquei sabendo da existência do acampamento através de amigos e há sete meses me mudei, pois tenho vontade de trabalhar com a terra”. Outros dois entrevistados declararam ainda que: “ingressei no Movimento através de uma amiga, estou em busca de um lugar para meus filhos poderem trabalhar” e “conheci o Movimento através de uma amiga, há dois anos, e percebi que através dele poderia conseguir um pedaço de terra, que é o meu objetivo”.

Através da observação percebeu-se que em sua maioria, os acampados não buscam um local para morar e sim para trabalhar, lutando pela desapropriação de uma terra improdutivo, almejam um local onde possam trabalhar juntamente com a família, na prática da agricultura buscando seu próprio sustento.

Sendo o MLST um movimento social, o mesmo possui uma ideologia que tem como escopo a implementação da reforma agrária,



e tratar deste tema é algo muito complexo, visto os diversos temas que com ele correlacionam-se, como violência, distribuição de renda, desigualdades sociais e etc., entretanto, tal assunto não foi citado no decorrer das entrevistas, transparecendo e reforçando a idéia que a possibilidade de obter um lote de terra com certa facilidade, é o que promove na maioria das vezes a filiação dos membros da sociedade a este movimento social, o que torna visível para os pesquisadores que é desenvolvido um planejamento na base da pirâmide da organização. Segundo Maximiano (2011) o planejamento deve se desenvolver em todos os níveis da uma organização, apesar de seu conceito não se modificar, o planejamento possui características distintas que se manifestam de acordo com o nível organizacional em que ocorre.

A segunda questão procurava saber se os acampados eram ou já haviam sido agricultores: todos afirmaram que em algum momento de suas vidas na haviam trabalhado na prática agrícola. Um dos acampados afirmou “desde criança até os 21 anos, quando me tornei borracheiro, eu trabalhava com a terra”; outro assentado disse: “já trabalhei com a terra quando era mais jovem e aqui no acampamento eu tenho uma criação de galinhas”.

No terceiro questionamento, os pesquisadores tinham por objetivo saber se os acampados entrevistados já haviam participado de alguma ocupação de terra. Pode-se perceber que alguns deles possuem um histórico de vida ligado a movimentos sociais, uma vez que 50% dos entrevistados afirmaram que já participaram de ocupação, sendo esta, entretanto, relacionada ao “Movimento dos Sem Teto”, de onde eram oriundos. Um dos entrevistados colocou que não havia participado de nenhuma ocupação em razão de encontrar-se há pouco tempo no Movimento, mas informou que “fui convidado para ir a última marcha em Brasília, mas não quis ir”, o que denota que o MLST busca envolver novos militantes nas suas mobilizações.

Baseando-se nas palavras obtidas e realizando uma análise de forma conjunta das respostas obtidas frente às três primeiras questões, observa-se que o MLST faz uso do planejamento em suas ações,

visto que a identificação de uma terra improdutiva requer pesquisa, e segundo Bateman e Snell (2009) planejar é definir os objetivos que serão alcançados e determinar de forma antecipada as ações a serem executadas de modo que os mesmos sejam atingidos. O Planejamento se faz presente desde o momento da localização de uma terra passível de desapropriação, da escolha do local para montagem do acampamento (geralmente nas suas margens), até as ações que serão realizadas junto aos órgãos governamentais, de modo escorreito, para que se obtenha a posse da propriedade e se realize a distribuição e ocupação.

O quarto questionamento da entrevista feito aos acampados foi se era possível identificar e com que frequência dirigentes do movimento eram do conhecimento de todos. Quando questionados sobre a presença de representantes do Movimento no acampamento, os acampados informaram que havia a constante presença dos chamados “Coordenadores Locais” – estes ocupam o cargo mais alto entre os moradores daquela localidade, mantendo contato direto com as instâncias superiores, no caso, os Coordenadores Estaduais. Pode-se perceber que os acampados sabem da existência de uma hierarquia no movimento e sabem quem são os indivíduos que ocupam as posições de chefia em seu acampamento, mesmo que não tenham uma noção do funcionamento das estâncias superiores. Assim, é notável a existência de uma estrutura organizacional no MLST, elemento fundamental para qualquer organização, pois para Daft (2010) o modo por onde as atividades organizacionais são divididas, organizadas e coordenadas estruturam o formato da organização, assegurando a divisão das funções e a coordenação das diversas atividades dos demais membros que a compõem.

No tocante ao quinto questionamento da pesquisa, buscou-se saber qual a contribuição que o MLST havia propiciado as famílias que habitavam naquele acampamento, onde foram obtidas declarações como: “Nada. Só se escuta muita conversa, mas vejo pouca coisa acontecer, estou confiante que os dirigentes tragam boas notícias desta marcha que estão realizando em Brasília”. Outro acampado responde: “recebi uma cesta básica logo quando ingressei no Movimento, que

deveria vir todo mês, mas tem 8 meses que não vem”; “(...) até agora não recebi nada além de alguns alimentos, estou aguardando meu pedaço de terra”. Pode-se constatar que os acampados estão constantemente na expectativa de que algo aconteça, de que a espera chegue ao fim. Apesar de possuírem um histórico em meio a movimentos sociais, muitos deles chegam a se decepcionar com a morosidade em conseguir seu objetivo maior que é a terra, principalmente quando alguns benefícios que serviriam para amenizar a espera, como o fornecimento de alimentação através das cestas básicas não ocorre, gerando declarações como esta: “até agora não tive contribuição nenhuma, pois não consegui o que mais queria, que é o meu pedaço de terra”.

Percebe-se aqui uma falha dos dirigentes do movimento em relação à função direção, que se constitui uma ligação existente entre os gestores e os seus colaboradores por meio da motivação, comunicação e liderança. Sem a utilização de estímulos e a adoção de um estilo de comanda adequado à organização, pode-se ter desmotivação e insatisfação por parte dos indivíduos.

Em relação à sexta pergunta, que questionava a forma de comunicação mais utilizada entre os membros da Coordenação do Movimento e àquelas famílias acampadas, houve um impasse, onde observou-se que 50% afirmam que esta se dá por meio de reunião e 50% disse que esta se dá através do telefone. Analisando as respostas ao questionamento seis, percebe-se unanimidade dos entrevistados na existência de reuniões com representantes da direção do MLST, porém discordam quanto a frequência com que estas ocorrem, pois uns colocaram que são “reuniões semanais”, “é semanalmente, mas não gosto, pois é sempre a mesma conversa (...)” outros afirmam que são quinzenais, donde identificou-se, contudo, um meio termo, conforme relata um entrevistado: “é semanalmente, apenas quando tem poucas pessoas no acampamento é que não é feita”.

Como citado anteriormente, os acampados vivem em certa expectativa, numa espera constante de respostas, daqueles que assumem o papel de líderes do Movimento e estão em contato direto

com os órgãos do governo, sendo também os principais tomadores de decisões, talvez estes devam analisar a possibilidade de repasse de informações com maior frequência, pois para Robbins (2005) os líderes é que motivam os demais membros da organização e são responsáveis em definir o modo de comunicação mais eficiente, além de solucionar os conflitos que por ventura surgem entre alguns membros.

Realizando observação direta, nota-se que independente de se realizarem a cada semana, ou não, existe uma periodicidade de encontros, demonstrando certa organização por parte dos integrantes do Movimento, o que é um tanto quanto pertinente, já que questionados a respeito da forma como são notificados sobre as decisões do Movimento, foi uma única resposta obtida: “reunião”, os mesmos demonstram serem realmente participativos, ao tempo em que um entrevistado afirma:

Eu gosto das reuniões, pois além de sabermos a quantas andam as notícias das terras que vamos ganhar, todo mundo pode falar, independente do cargo que ocupe e é a melhor forma de se comunicar sobre alguém que está descumprindo as regras, pois lá mesmo a pessoa fica sabendo que só terá mais duas chances antes de ser mandado embora.

Ainda neste aspecto, um entrevistado diz que “ocorre primeiro uma reunião com os representantes locais e depois com todo mundo”, enquanto outro assim discorre: “seria melhor que a reunião fosse apenas com as pessoas que ocupam cargos mais altos no Movimento”.

Baseando-se nesta última afirmação pode-se concluir que existem normas a serem seguidas dentro do Movimento e que o descumprimento das mesmas, resulta em punições ou ações corretivas. Guimarães (2009) apresenta que o controle é a função administrativa responsável pela verificação e acompanhamento do processo de alcance dos objetivos mensurados, bem como de apontar a necessidade de alteração nos recursos que estão sendo empregados ou até mesmo do próprio objetivo em si. As atividades ligadas à função controle são procedimentos administrativos que contribuem na elevação do

desempenho da organização, corrigindo os obstáculos que dificultam no alcance dos objetivos, mas só devem ser aplicadas quando após uma análise, se tem a certeza que as ações que foram realizadas fogem as normas estabelecidas como adequadas (CERTO, 2003). Assim sendo, as reuniões não servem apenas para comunicar as decisões tomadas dentro do Movimento, sendo o momento onde todos expõem suas opiniões, sejam elas boas ou ruins, e também é onde ocorrem verdadeiros debates a respeito de diversos temas que têm pertinência com a vida daquelas famílias.

A última questão estava relacionada à existência de alguma contribuição financeira dos acampados para com o Movimento. Todos afirmaram que existe, sendo esta mensal, não possuindo um valor definido – variando de acordo com as possibilidades de cada um –, tendo como principal justificativa para existência da mesma, a necessidade de auxílio nos deslocamentos dos dirigentes e integrantes do Movimento no desenvolvimento de suas ações (visitas a órgãos públicos, organização de marchas e passeatas, dentre outras), conforme exemplifica-se, nas palavras dos entrevistados: “os acampados e militantes ajudam com a gasolina, eu dou R\$ 10,00 mensais e acho justo, pois eles andam por ai pra resolver e conseguir as coisas pra gente”; “todo mês eu dou o valor que posso e sempre que se paga, a gente assina e coloca o valor num caderno que fica com o dirigente”. Quando afirma que a importância com a qual contribui é registrada em um caderno, este entrevistado não se dá conta, mas acaba de citar uma função administrativa denominada controle, que é a “função da administração que envolve o monitoramento das ações realizadas” (ROBBINS, 2005).

Independentemente da quantia com a qual os acampados colaboram, existe uma periodicidade desta contribuição e registro da mesma por parte da coordenação do Movimento, essa é a forma utilizada no âmbito do acampamento para melhor controlar os recursos financeiros obtidos e assim planejar a sua utilidade. O controle, seja em maior ou menor grau, se mostra presente em todos os tipos de organização, guiando as atividades exercidas para que se chegue a um fim já estipulado previamente (SILVA, 2007). Demonstrando assim

a enorme variabilidade que a função controle pode apresentar, não importando o tamanho, o segmento ou objetivos das organizações, podendo se desenvolver de forma mais elaborada ou de forma mais simples, como num corriqueiro registro em caderno.

Baseando-se no que foi dito e na observação realizada, pode-se afirmar que há a presença de práticas administrativas no MLST, visto que aspectos e práticas que remetem ao Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) trabalhado pela administração. Na próxima sessão, analisar-se-á o ponto de vista dos dirigentes do Movimento.

## **5.2 Visão dos dirigentes**

Nesse estágio da pesquisa examinar-se-ão as respostas de dois dirigentes do Movimento, os quais foram fundamentais para o desenvolvimento da entrevista, possibilitando aos pesquisadores uma análise sucinta sobre o que foi apresentado.

Questionou-se os dirigentes sobre a existência de documentos formais nas reuniões do Movimento, onde se verificou uma diferença de opinião entre os entrevistados, já que obteve-se uma resposta afirmativa e uma negativa. Na análise realizada pode-se enxergar que a situação do segundo entrevistado, por possuir uma participação mais assídua frente às decisões políticas do Movimento, mais voltado ao lado estratégico da organização, por assim dizer, seja o fator relevante para que o mesmo tenha conhecimento da formalização existente nas ações do grupo, em detrimento do que colocou o primeiro entrevistado, que se mostra diante das atividades cotidianas do Movimento, tornando-o mais envolvido ao eixo operacional, o que pode vir a contribuir para o seu desconhecimento no que diz respeito à existência de documentos formais. Estima-se que estes sejam os motivos para tal divergência.

Quando se questiona a existência de documentos formais que demonstrem as decisões tomadas pelo grupo teve-se unanimidade nas respostas, como discorre um dos dirigentes: “nas reuniões existe um relatório chamado resoluções políticas, onde tal resolução é para

todo encaminhamento das decisões que são tomadas nos encontros, reuniões e assembléias que o Movimento desenvolve”. A observação realizada corrobora o discutido na análise da questão anterior, indicando o possível equívoco na resposta de um dos entrevistados.

No entanto, para o bom desempenho de toda e qualquer instituição, é importante que tanto o planejamento estratégico quanto o operacional caminhem juntos, isto com base no que afirma Robbins (2005), enquanto o planejamento estratégico está relacionado diretamente a estabelecer objetivos por inteiro, de modo que sejam aplicados a toda organização abarcando de certa forma períodos mais extensos de tempo, o operacional restringe-se a esmiuçar de maneira minuciosa o desenvolvimento das atividades para atingir os fins desejados.

Em relação à maneira como são planejadas as ações ligadas às invasões e/ou ocupações, um dos entrevistados declara:

O Movimento define suas metas anuais, tais metas incluem ocupações de terra, mobilizações e marchas, isso dentro do planejamento geral, quanto ao planejamento específico, qual a área que será ocupada ou qual a ação que será desenvolvida o momento político da conjuntura atual é quem vai determinando o tipo e a maneira dessas ações.

Por conseguinte, diante de tais palavras, conclui-se que assim como as demais organizações, o MLST possui suas idealizações tentando descobrir os caminhos mais viáveis e oportunos para alcançar os objetivos almejados. O que corrobora a idéia de Certo (2003), o planejamento implica na necessidade da análise e seleção das atividades a serem desempenhadas, com o escopo de alcançar os resultados esperados pelo grupo, detalhando minuciosamente as ações a serem desenvolvidas e o momento em que as mesmas serão realizadas.

O segundo ponto abordado na entrevista estava relacionado à divisão hierárquica do MLST no Rio Grande do Norte, no qual se obteve a mesma resposta dos dirigentes entrevistados, qual seja, que o Movimento divide-se da seguinte forma: Direção Nacional, Coordenação

Nacional, Direção Estadual, Coordenação Estadual e Militantes. Portanto pode-se perceber a existência de uma estrutura organizacional em torno do Movimento, percebida tanto por acampados pelos dirigentes e que representa grande relevância, uma vez que tal ferramenta mostra a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos. (DECENZO E ROBBINS, 2004)

A terceira questão era relacionada à definição dos cargos de liderança no Movimento. Nas respostas teve-se a mesma opinião entre ambos, como relata um dos entrevistados: “são decididos em reuniões pelos próprios acampados”. Logo se compreende que a determinação de algumas ações do Movimento não se restringe apenas aos seus dirigentes, pois existe a participação dos militantes no processo decisório da organização, como é o caso da escolha dos seus representantes, que possibilita a discussão e escolha dentro da própria equipe, inclusive fortalecendo as decisões tomadas.

Os autores Bateman e Snell (2009) defendem a idéia de que em uma instituição é fundamental a interação entre o líder para com a sua equipe, dando oportunidade para que a mesma venha conhecer cada vez mais as diretrizes do grupo, participando da tomada de decisão expondo suas idéias e sugestões para alcance de seus objetivos e resoluções dos problemas que possam surgir, diante de tal fato conclui-se que o MLST também utiliza como ferramenta a liderança democrática, a qual requer através da contestação e da concordância de idéias dos indivíduos chegar a um propósito comum.

Ainda analisando a função direção, no momento em que se indaga a existência de remuneração para as pessoas que ocupam cargos dentro do MLST, houve uma disparidade na opinião dos participantes, na ocasião em que o primeiro entrevistado diz: “Os cargos do Movimento não são remunerados. Os dirigentes, coordenadores e militantes geralmente criam organizações/empresas de prestação de serviço ou consultoria (...) e o lucro que sobra dessa entidade são distribuídos ao pessoal que ocupam cargos no Movimento”; o segundo já afirma o seguinte: “Às pessoas que mantêm uma dedicação integral, o Movimento discute uma ajuda de custo para que a pessoa possa se sustentar”.



Entretanto, pode-se compreender que por ser uma organização, que não possui fins lucrativos, a mesma busca angariar recursos dentro da própria equipe, com o intuito de oferecer um apoio na locomoção, alimentação, e em outros aspectos, aos seus representantes como uma maneira de mantê-los motivados e continuarem a frente do Movimento, o que coaduna com o colocado por Bateman e Snell (2009) quando apresenta que a motivação é um fator relevante para instigar o indivíduo na execução de suas atividades com mais tenacidade e conviência a equipe.

O quarto quesito aborda sobre a existência de procedimentos específicos para “filiação” ou “desligamento” ao MLST, onde considerando o resultado adquirido através de um dos entrevistados, qual seja: “o engajamento ou desligamento do Movimento dar-se por espontânea vontade, basta o militante ter interesse em participar das causas do Movimento”, como expõe um dos líderes, conclui-se que cada indivíduo tem livre arbítrio tanto para o ingresso quanto para saída do Movimento, todavia, vale ressaltar que o afastamento do militante também poderá ocorrer se o mesmo vir a descumprir as regras instituídas pela coordenação. Assim, pode-se estabelecer uma correlação ao questionamento da nona questão, que diz respeito à punição aplicada a quem foge das regras determinadas pelo Movimento, transcrevendo as palavras de um dos dirigentes temos o que segue:

(...) uma penalidade a quem foge das regras dentro da direção é ser excluído de assumir o seu papel, não falando mais em nome da organização/Movimento. No que diz respeito ao acampamento e assentamento é diferente, pois a assembléia geral é quem decide, através de uma ata justificando o motivo do fulano estar deixando o acampamento ou assentamento.

De acordo com Maximiano (2011, p. 257), “a punição é o oposto da recompensa e que, portanto, o comportamento que se castiga tende a não se repetir”. Assim, diante do exposto pode-se perceber que, assim como as demais organizações privadas/públicas, o Movimento de Libertação dos Sem Terra, também estabelece regras a serem

obedecidas, e caso as mesmas venham a ser descumpridas por algum militante ou dirigente a punição será analisada e aplicada de acordo com o agravante.

Na quinta pergunta aborda-se a existência de regras de conduta a serem seguidas pelos integrantes do Movimento, diante de tal questionamento existiu certa distinção na opinião dos participantes no momento em que um deles diz:

(...) regras na verdade não existem, existem metas que se deve cumprir para fazer com que chegue comida na mesa do trabalhador, trazer melhoria para os dias de vida das famílias que estão no campo, fazer com que os mesmos consigam crédito, educação para seus filhos, saúde, alimentos de boa qualidade e consigam uma convivência normal e digna para sua família.

No entanto, o outro entrevistado afirmou: “o Movimento possui um manual de disciplina, que é a boa conduta do militante. O militante (...), que diz ser lutador em prol de uma sociedade mais justa não pode cometer desvio que venha comprometer a organização”. Perante essas afirmações, vale ressaltar o que já foi mencionado em uma das questões anteriores, o desconhecimento do uso de alguns documentos formais por parte de um dos entrevistados, pode dar-se pelo simples fato do mesmo estar mais comprometido com as atividades operacionais do grupo, outra vertente para tal caso, seria o não entendimento da indagação feita ao mesmo durante a ocasião da entrevista, sem que o mesmo tenha se manifestado quanto a este fato.

Quando se interroga a existência de periodicidade nas reuniões entre os dirigentes, ambos alegam que existe, como discorre um deles:

A direção Nacional reúne-se a cada 60 dias e a direção estadual reúne-se a cada 90 dias, para discutir toda problemática do Movimento, a relação Movimento vs. governo, governo vs. Movimento, Movimento vs. sociedade, sociedade vs. Movimento, faz toda uma análise conjuntural do momento que se está passando, e analisa se modifica ou não os aspectos e as formas das ferramentas de uso.

Diante do que foi revelado, observa-se que o MLST busca, através dessas reuniões, manter um domínio a respeito do andamento das suas ações, com a finalidade de saber se o momento é propício ou não para aplicação das mesmas, apresentando assim o uso de mais uma das ferramentas administrativas, o controle, pois de acordo com Silva (2007, p. 12), “torna-se necessário monitorar, acompanhar, avaliar, medir e assegurar que a organização esteja no caminho certo, produzindo os resultados esperados e alcançando os objetivos propostos”.

O penúltimo assunto abordado controverte as principais razões ou motivos que culminam em ocupações, ante tal acontecimento, as respostas obtidas demonstram que essas manifestações ocasionadas pelo MLST é uma forma de reivindicar os direitos dos trabalhadores, forçando os responsáveis pelas instituições públicas e/ou privadas a atendê-los em regime de prioridade, considerando, pois, que a simples presença de diversas famílias nos ambientes públicos prejudicam de sobremaneira o trabalho daqueles órgãos ocupados e chamam a atenção da mídia para a situação daquelas famílias e para o tipo de trabalho que aquele órgão vem executando, como cita um dos entrevistados: “ocupações estão muito ligadas àquilo que o governo não faz. Então, através do órgão o Movimento ocupa para fazer uma pressão e tentar conseguir o objetivo almejado”.

No ponto de vista de Certo (2003, p. 198), “o ato de organizar cria e mantém relações entre todos os recursos da empresa ao indicar quais deles serão usado para atividades específicas e quando, onde e como serão utilizados”. No momento em que o Movimento consegue reunir toda equipe com o intuito de que os mesmos ponham em prática as tarefas desenvolvidas no planejamento buscando contribuir para atingir objetivos esperados, ele está fazendo uso de um elemento chamado organização, o qual se constitui noutra função administrativa.

Na oitava questão, que tem o intuito de saber se os resultados obtidos após as negociações são compensatórios para a organização, os entrevistados demonstraram unanimidade em afirmar que sim, conforme transcreve-se *ipsis litteris* uma das respostas: “Sim (...), quando a gente faz as nossas negociações com resultados, para nós é de grande

importância, porque a gente tá tirando pessoas da miséria e tentando fazer com ele um cidadão brasileiro”. Estabelecendo um encadeamento no questionamento supracitado pode-se perceber que as ocupações em áreas públicas/privadas ainda é um das poucas maneiras que o Movimento encontra para requerer apoio a sua causa.

Deste modo, após a coleta de dados e observações feitas no decorrer das entrevistas, compreende-se que assim como as demais organizações o MLST, mesmo que involuntariamente, também adota práticas administrativas no recinto do Movimento para melhor desenvolver e gerir a execução de suas atividades.

A seguir, apresenta-se quadro com resumo das visões apresentadas pelos acampados, dirigentes e pesquisadores das ferramentas administrativas trabalhadas no presente instrumento:

	Visão dos acampados	Visão dos dirigentes	Visão dos pesquisadores
Planejamento	Os entrevistados demonstram em unanimidade desconhecimento de tal prática no Movimento.	Percebe-se que os demais utilizam o planejamento para definição e alcance dos objetivos almejados, por meio de marchas, ocupações, dentre outros fatores, em busca de benefícios para o Movimento.	Através da observação realizada, pode-se compreender que mesmo de maneira inconsciente o Movimento traça planos para execução das suas ações, porém também é perceptível que a massa não tem conhecimento do planejamento feito pelo grupo.
Organização	Reconhecem e obedecem a linha hierárquica, que vem desde a coordenação nacional até os militantes.	Nota-se que a equipe é bastante criteriosa, no que diz respeito à escolha de seus representantes, possibilitando que os integrantes do Movimento participem da seleção.	Diante do exposto, conclui-se que o Movimento define sua hierarquia junto a toda equipe que o compõe, delegando as devidas responsabilidades a cada indivíduo.
Direção	A presença de coordenadores locais e a participação assídua dos diretores nas reuniões são fatores relevantes para atuação do Movimento.	O contato direto com a massa populacional, permitindo que a mesma participe do processo decisório, cria certo elo entre ambos.	Por conseguinte, pode-se perceber a existência da comunicação e confiabilidade entre líderes e colaboradores, um fator importante para que a instituição alcance os objetivos almejados.
Controle	No momento em que participam das reuniões semanais, para discutir, verificar e informar a situação a qual o Movimento se encontra.	A existência de reuniões periódicas, o registro das contribuições financeiras e as penalidades atribuídas a alguns membros é uma forma de monitorar o andamento das ações.	Ainda que de forma simples, existe o registro das movimentações financeiras em um caderno (em nível de acampamento) e aplicação de punição aos integrantes que fogem as regras.

#### **Quadro1:** Resumo das análises

**Fonte:** Pesquisa Direta

O processo de gestão organizacional efetivo é resultado de uma série de atividades interdependentes, agrupadas nas funções de planejamento, organização, direção e controle. É fundamental o papel do gestor, visto que a não-observância a qualquer uma dessas atividades pode comprometer de forma significativa os resultados finais, fazendo com que os resultados almejados não sejam atingidos.

## **6 Considerações Finais**

O presente trabalho constatou que o Movimento de Libertação dos Sem Terra no Estado do Rio Grande do Norte utiliza práticas administrativas relativas ao Planejamento, Organização, Direção e Controle, observando que mesmo sem o conhecimento formal dos princípios administrativos é frequente a utilização destas no dia-a-dia dessa organização.

Apesar de não seguirem a mesma linha de raciocínio dos diversos autores mencionados no decorrer da pesquisa, é notória a utilização de tais práticas através de pequenas atitudes, como mobilizações, negociações, reuniões periódicas, pela formalização de reuniões e assembleias (por meio de atas), dentre outros fatores, onde se estabelece o uso de cada componente, buscando desta forma o êxito dos objetivos e metas traçados pelo Movimento.

O crescimento gradativo do MLST instituiu um corpo diretório que está representado da seguinte forma: Direção Nacional, Coordenação Nacional, Direção Estadual e Coordenação Estadual. Este Movimento tem como escopo constituir representantes na luta pelos direitos daquelas famílias que ainda não possuem acesso a terra, sendo importante ressaltar que a escolha dos representantes para tais cargos se dá por meio de reuniões e assembleias formadas pelos próprios assentados/acampados e coordenadores.

Assim analisando os processos internos e burocráticos do Movimento, é possível notar alguns regulamentos incidentes aos indivíduos que compõem o grupo, como também a formalização de

alguns procedimentos perante as decisões tomadas pelos demais. Doutra banda, em outra vertente, termos referentes à burocracia são praticamente inexistentes, principalmente no que diz respeito à “filiação” ou “desligamento” ao Movimento.

Em relação a parcerias com iniciativa privada e/ou pública estas são raras, onde pela dificuldade de acesso a estas benfeitorias, os integrantes do MLST buscam angariar recursos por meio de méritos próprios, criando empresas prestadoras de serviços e de consultoria para os assentamentos, participando de licitações e concorrências, sendo muitas vezes contratadas pelo próprio poder público para a execução de serviços nas áreas de assentamento, onde unem a “vontade de fazer” com a “possibilidade de fazer” algo por estas áreas.

Por fim, a pesquisa permitiu identificar no MLST, apesar de uma instituição com peculiaridades típicas de um movimento social, a presença de procedimentos administrativos que remetem as funções da gestão. Seja o planejamento por parte da direção no planejamento das ações, ou na estruturação hierárquica nacional e local, nos métodos utilizados para motivar e liderar os acampados e ainda nos instrumentos burocráticos que servem para controlar o funcionamento do movimento enquanto organização.

## Referências

AGUIAR, Andson Braga de and MARTINS, Gilberto de Andrade. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. *Rev. Contab. Financ.*, v. 17, p. 51-64, 2006. Número especial. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000400005>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

AZEVEDO, Daviane Aparecida de. Movimentos sociais, sociedade civil e transformação social no Brasil. *Saber Acadêmico*, n. 9, p. 214-223, jun. 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BITTENCOURT, G. A. et al. *Principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária no Brasil*. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 1999. 62 p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. *II plano nacional de reforma agrária*. Brasília, DF, 2004.

CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DASILVA, Roberto. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DAFT, R. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen;. A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, M. R. N. *Teoria e gestão de organizações*. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

JONES, Gareth R. *Teoria das organizações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LEITE, S. P. A reforma agrária como estratégia de desenvolvimento: uma abordagem a partir de Barraclough, Furtado, Hirschman e Sen. *Boletim de Ciências Econômicas, Coimbra*, v. 50, p. 3-38, 2007. Disponível em: <<http://www.centrocelsofurtado.org.br>> Acesso em: 18 jun. 2011.

MACHADO, Ana Cláudia; SOUZA, Cláudia Moraes de. *Movimentos sociais no Brasil contemporâneo*. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. *Sociologia geral*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELUCCI, Alberto. Um objetivo para os movimentos sociais? *Lua Nova*, São Paulo n. 17, jun. 1989.

MENEGASSO, Maria Ester. *Mini-curso, terceiro setor e responsabilidade social das organizações*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. Movimentos sociais rurais no Sul do Brasil: novas identidades e novas dinâmicas. *Revista IDEAS*, v. 1, n.1, p. 60-77, jul./dez. 2007.

RIBEIRO, Renato Vieira. *Teorias da administração*. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. *Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.



SILVA, Reinaldo O. *Teorias da administração*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.

SOUZA, André Luiz Banhos E. Além da reforma agrária. In: MEMÓRIA INCRA 35 anos. Brasília, DF: NEAD, 2006. p. 185-190.

SOUZA, Maria Antônia. Movimentos sociais no Brasil contemporâneo: participação e possibilidades no contexto das práticas democráticas. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., 2004, Coimbra. Anais... Coimbra, CES, 2004. v. 1 p. 1-16. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/MariaAntoniaSouza.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

TEIXEIRA, Geraldino Gustavo de Queiroz. Além da reforma agrária. In: MEMÓRIA INCRA 35 anos. Brasília, DF: NEAD, 2006. p. 226-227.

TOMAZI, Nelson Dacioet al. *Iniciação à sociologia*. 2. ed. São Paulo: Atual, 2000.