



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO (UNIVS)
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ÉLEN BEZERRA ALENCAR

**PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO
CANGAÇO**

ICÓ-CEARÁ
2023

ÉLEN BEZERRA ALENCAR

**PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO
CANGAÇO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Centro Universitário Vale do Salgado (UNIVS), como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Me. Emmanuel Teixeira Pinheiro.

ÉLEN BEZERRA ALENCAR

**PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO
CANGAÇO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Centro Universitário Vale do Salgado (UNIVS), como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Me. Emmanuel Teixeira Pinheiro.

Aprovado (a): __/__/__.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Emmanuel Teixeira Pinheiro
Orientador

Prof. Marcos Jonaty Rodrigues Belo
Avaliador 1

Prof. Antônio Raniel
Avaliador 2

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer ao Criador de todas as coisas, pois Ele sempre esteve comigo em todos os momentos, me dando força e sabedoria para continuar.

Agradeço também de modo especial aos meus pais, Maria e Evilásio, que são a minha fonte de inspiração, por sempre estarem comigo nessa caminhada tão árdua, me apoiando incondicionalmente e não medindo esforços para sempre ver o meu bem e me ajudando a tornar-me alguém melhor a cada dia. Aos meus irmãos, Bianca e Ian por dividirem a vida comigo. Ao meu tio Timóteo e sua família por ter aberto as portas para mim no início da jornada acadêmica, me dando todo suporte necessário. À minha família de uma forma geral, pois não poderia ter nascido em outro seio familiar tão abençoado quanto este, pois sempre me ajudaram em tudo que puderam e tornaram minha caminhada mais leve.

À todas as pessoas que passaram pela minha caminhada, e sempre me motivaram a ir cada vez mais longe.

Quero agradecer também a todos os professores pelos conhecimentos partilhados e pelas vivências. Gratidão. Agradeço ao meu coordenador Marcos Jonaty, por todos os momentos partilhados e também por sempre ter me ouvido nos meus momentos de aflição e ter feito o possível e o impossível para me ajudar, estreitando a nossa relação, para uma amizade. Quero externar minha eterna gratidão ao meu orientador Emmanuel, que é um exemplo de profissional que eu desejo me tornar. Obrigado por aceitar esse desafio comigo e por sempre ter me dado o suporte necessário, se mostrando solícito e sempre disposto a me ajudar. Obrigado por ter confiado em mim e no meu potencial.

À minha família.

“Até aqui o senhor tem me sustentado”.

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NO CANGAÇO

Élen Bezerra Alencar¹
Emmanuel Teixeira Pinheiro²

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito verificar a existência de aspectos administrativos, como os processos (planejamento, organização, direção e controle), além da estrutura organizacional, bem como estes estavam inseridos dentro do cangaço, mesmo que de forma despretensiosa e sua contribuição de forma significativa para o alcance dos objetivos dessa organização. Esse estudo verificou os processos administrativos e a estrutura organizacional dentro do cangaço, sob uma perspectiva histórico-conceitual, identificando quais os momentos históricos em que se evidenciam esses processos administrativos, dando também um enfoque na estrutura organizacional no que diz respeito à hierarquia e a delegação de cargos. No que concerne à metodologia da pesquisa é de natureza básica, com objetivo exploratório, pois se propõe a ampliar o conhecimento sobre as temáticas explicitadas e de abordagem qualitativa. O procedimento adotado foi de uma revisão de literatura do tipo narrativa. Para a classe acadêmica o estudo demonstra-se, além de inédito, com bastante relevância, pois proporcionará material para futuros estudos provenientes da temática proposta. Já para a sociedade o estudo revela-se importante, uma vez que o cangaço apresenta duas vertentes: um viés social que retrata uma sociedade marcada pela desigualdade e um viés violento, onde é visto somente como um movimento de banditismo armado. Com esta pesquisa pode-se concluir que todas as quatro fases do processo administrativo estavam presentes dentro do cangaço e que mesmo se tratando de uma organização não formal, muitos dos atos e estratégias, retratam características de uma organização com estrutura formal.

Palavras-chave: Processos administrativos. Estrutura organizacional. Cangaço.

ADMINISTRATIVE PROCESSES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN CANGAÇO

ABSTRACT

The purpose of this work is to verify the existence of aspects, such as processes (planning, organization, direction and control), in addition to the organizational structure, as well as how these were inserted within the cangaço, even if in an unpretentious way and their contribution in a significant for achieving the objectives of this organization. This study verified the administrative processes and the organizational structure within the cangaço, from a historical-conceptual perspective, identifying which historical moments in which these administrative processes are evident, also focusing on the organizational structure with regard to hierarchy and

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Vale do Salgado (UNIVS). Email: helenpinheiro1234@gmail.com.

² Mestre em Desenvolvimento Regional Sustentável (UFCA). Email: emmanuelpinheiro@univs.edu.br.

delegation of positions. Regarding the research methodology, it is basic in nature, with an exploratory objective, as it aims to expand knowledge about the themes explained and with a qualitative approach. The procedure adopted was a narrative literature review. For the academic class, the study is, in addition to being unprecedented, very relevant, as it will provide material for future studies on the proposed theme. For society, the study proves to be important, since the cangaço has two aspects: a social bias that portrays a society marked by inequality and a violent bias, where it is seen only as an armed banditry movement. With this research it can be concluded that all four phases of the administrative process were present within the cangaço and that even though it is a non-formal organization, many of the acts and strategies portray characteristics of an organization with a formal structure.

Keywords: Administrative Procedures . Organizational Structure. Cangaço.

1 INTRODUÇÃO

A administração organizacional deve ser realizada a partir de um conjunto de processos também denominado de funções, que devem ser executadas por todos os setores da empresa (Oliveira,2009). As quatro funções essenciais do processo administrativo são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Sendo planejar, a função de traçar objetivos e definir a melhor forma de alcançá-los, no menor tempo e menor custo; organizar consiste em reunir todos os recursos e atividades; dirigir é acionar os recursos, dinamizando a empresa e fazer o plano funcionar; por fim, o controle, que funciona como um processo de avaliação, onde se monitora e regula todo o funcionamento do setor (Chiavenato,2021).

A partir deste contexto, existe um instrumento denominado estrutura organizacional ligado diretamente ao processo administrativo *organização*, que recebe influência de todos os outros processos (Oliveira,2014). Esse instrumento serve como um organizador de tarefas e recursos a serem estabelecidos, além de como serão divididas e agrupadas. A estrutura organizacional é representada pelo organograma, figura gráfica que descreve a hierarquia da empresa e as funções de cada indivíduo, setorizados por níveis (Chiavenato,2021). Tanto os processos administrativos quanto a estrutura organizacional podem ser aplicados em qualquer tipo de organização empresarial ou não.

Dentre as organizações não comerciais, configuram-se grupos que atuam em determinados territórios, com objetivos e organização definidas, como é o caso do cangaço. O cangaço foi um movimento que surgiu no nordeste brasileiro, por volta do fim do século XIX e iniciais décadas do século XX, representado principalmente

pela figura de Virgulino Ferreira, mais conhecido como Lampião, o movimento surgiu como forma de resistência às injustiças cometidas pelos poderosos locais, coronéis e a polícia frente a população sertaneja (Sá,2020).

Frente a esse exposto, o estudo tem como problemática como os processos da administração e a estrutura organizacional são percebidos dentro do cangaço.

Partindo do ponto de vista histórico, é importante tratar sobre o tema cangaço, pois representou um movimento social importante, que embora criticados por alguns e aclamados por outros, carregava consigo o dilema de uma sociedade mais justa e igualitária. Para o profissional da administração, é relevante observar como as funções básicas do administrador podem estar presentes e serem determinantes no processo de tomada de decisão, em quaisquer tipos de organizações, sejam elas formais ou não.

O estudo verificou os processos da administração e a estrutura organizacional desenvolvidos no cangaço. Nesse sentido, discutiu-se sobre os processos da administração sob uma perspectiva teórico-conceitual; identificou-se os momentos históricos dentro do cangaço onde se evidenciam os processos administrativos; também foram discutidos os processos administrativos no cangaço sob o enfoque da estrutura organizacional.

A metodologia empregada nesta pesquisa será de natureza básica, de objetivo exploratório, com a abordagem qualitativa. O estudo foi uma revisão de literatura do tipo narrativa e, os dados coletados foram analisados a partir do método da análise de conteúdo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após a globalização, gradativamente vem surgindo a cada dia novas formas de organizações. A maioria da sociedade moderna, passa parte de suas vidas trabalhando em organizações, enfrentando desafios a fim de alcançar metas e obter bons resultados, para isso suas funções devem ser coordenadas de forma eficiente e eficaz. Os processos administrativos são funções básicas da administração e primordiais para que toda a empresa consiga obter êxito organizacional. Essas organizações podem ser formais ou informais e possuem estruturas organizacionais como instrumento de organização de cargos e tarefas.

2.1 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Inicialmente, os processos administrativos surgiram na teoria da administração clássica, com o precursor Henri Fayol e tinha cinco funções: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (Gil,2016). Com o passar dos anos, as organizações foram se modernizando. A partir da abordagem da teoria neoclássica, a administração foi vista como um processo mais operacional, e baseada em 4 funções básicas, conhecidas atualmente como PODC: planejar, organizar, dirigir e controlar (Chiavenato,2000).

A sequência dessas funções forma o ciclo administrativo, e à medida que se repete, é possível estar fazendo correções e ajustes no processo através da retroação. Vale ressaltar que, essas funções formam mais do que apenas uma sequência cíclica, pois estão intimamente ligadas através de uma interação dinâmica, tornando-se um processo cíclico, dinâmico e interativo (Chiavenato, 2000).

Planejar é a primeira atividade a ser pensada dentro de qualquer e toda organização, é ponto de partida no processo de gestão. É um processo onde se estabelece os objetivos, e os métodos que serão executados para alcançá-los (Lussier; Reis; Fonseca, 2011). A etapa de planejamento consiste em definir as metas da organização, estabelecendo um método geral para atingi-las, e desenvolve uma hierarquia de planos para dirigir e coordenar as atividades de forma que se obtenha êxito e alcance o objetivo pretendido (Robbins; Decenzo;2004).

O planejamento é primordial para o processo administrativo, pois serve como base para as demais funções. A definição dos objetivos é o ponto de partida, pois através deles será traçado um plano estratégico, para atingi-lo (Chiavenato, 2000). Vale frisar que, o planejamento é algo flexível, se através do monitoramento das atividades, for visto a necessidade de algum reajuste, o sistema é retroalimentado, e a partir disso pode ocorrer mudanças no planejamento (Lacombe, 2009).

A organização é a segunda função que compõe esse processo, e também muito importante, pois através dela os objetivos podem ser alcançados, os recursos alocados da melhor forma. e as atividades a serem desenvolvidas são organizadas de uma forma lógica, de forma eficiente e eficaz, evitando ruídos no processo (Chiavenato, 2000).

Essa etapa consiste em alocar recursos, sequenciar as tarefas, e um dos passos cruciais para que se alcance os objetivos, é designar pessoas para cada

desenvolver cada função (Lussier; Fonseca; Antonio; 2011). Organização, assim como todas as outras funções básicas da administração, também é parte do processo decisório da organização, pois é designado às responsabilidades para cada setor da empresa (Maximiano, 2012).

Direção se configura como a terceira função administrativa, sendo sua missão dinamizar a empresa e está intimamente ligada à ação, ao ato de fazer as coisas acontecerem (Chiavenato, 2021). Essa fase consiste em estabelecer a harmonia entre todas as ações que já foram previamente planejadas e organizadas, sendo dirigidas para cada setor, facilitando o funcionamento do processo (Ribeiro, 2016).

Entre as várias características que permeiam a direção, existem três aspectos essenciais: coordenação, comunicação e processo decisório. A coordenação é a integração entre todas as atividades e os setores da empresa, enquanto que a comunicação é um processo interativo, de assimilação e o processo decisório parte da análise das alternativas possíveis que direcionam a empresa ao alcance dos seus resultados (Oliveira, 2009).

O processo cíclico se encerra com a função administrativa de controle, que consiste em verificar todo o sistema, para checar se está acontecendo tudo conforme o planejado, e caso exista algum problema, ocorra o ajuste necessário (Chiavenato, 2000). Dentro do processo de controle, é feito o acompanhamento e monitoramento das atividades que estão sendo desenvolvidas, para mensurar o seu desempenho (Maximiano, 2012).

O objetivo do controle é também identificar possíveis falhas de operação, que possam vir a comprometer todo o esforço já investido nas etapas anteriores do sistema (Ribeiro, 2016). Vale ressaltar, que além de identificar quaisquer eventuais erros no sistema, é feito também uma ação corretiva, para que tudo se adeque e chegue ao resultado esperado desde a etapa de planejamento (Oliveira, 2009).

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é um instrumento administrativo indispensável para o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico nas empresas (Oliveira, 2013). Dentro desse viés, o termo “estrutura” refere-se a vários fatores: à organização do processo produtivo, ao sistema organizacional da empresa (Cury, 2013). Segundo Affonso; Guazzelli; Dias; Rech; Santos (2018), a estrutura

organizacional é em resumo, uma rede de controle que gerencia as relações de poder, e define as posições de cargos dentro da organização e quem é subordinado a quem.

De acordo com Oliveira (2014), a estrutura organizacional está diretamente ligada à função organização, que compõe o processo administrativo. Essa ferramenta tem como uma de suas principais atribuições estruturar de forma ordenada, as variadas unidades de uma organização, seguindo uma forma lógica para que a empresa possa operar com eficiência em seu dia a dia (Filho; Cierco; 2022).

Quanto aos tipos de estruturas, as empresas dispõe de duas formas: estrutura formal e informal. Na estrutura formal, a organização possui através do organograma, ordenamento planejado e representado formalmente (Oliveira, 2013). Corroborando com essa ideia Chiavenato (2021), defende que através da organização formal é possível definir o funcionamento das inter relações entre os cargos ou órgãos, através das normas, regulamentos e diretrizes que regem a empresa.

Em contrapartida, a estrutura informal, não tem um planejamento estabelecido, e ocorre de forma naturalmente, são as relações sociais que surgem das interações pessoais, de forma espontânea, não estando previamente estabelecida através do organograma mas, coexiste dentro de todos os níveis hierárquicos (Oliveira, 2013). Como melhor forma de distinguir os dois tipos, Cury (2013) afirma que a organização formal consiste em uma estrutura coordenada, através do planejamento enquanto que a organização informal constitui o resultado da interação entre os atores.

De acordo com Oliveira (2013), a estrutura organizacional possui quatro componentes, sendo eles: sistema de responsabilidades; sistema de autoridades; sistema de comunicações e por fim, sistema de decisões. O sistema de responsabilidades está relacionado ao resultado da alocação das atividades, à obrigação que o subordinado tem em assumir uma responsabilidade e posteriormente prestar contas com seu chefe. O Sistema de autoridades consiste na forma que ocorre a distribuição do poder, entre os níveis hierárquicos.

Já o sistema de comunicações, focaliza na interação entre as unidades organizacionais da empresa, e também é um processo interativo que transaciona dados e informações, entre as unidades e os agentes externos à empresa. Após

transacionar todas essas informações, o sistema de decisões analisa a situação atual da empresa e consegue ter uma visão mais ampla de um cenário futuro que possa vir a acontecer na organização (Oliveira, 2013).

Delegação, centralização e descentralização são aspectos que caracterizam como o “poder” se estabelece dentro da estrutura organizacional. Oliveira (2014) define que delegar é o ato de transferir a responsabilidade de execução de uma tarefa, para um subordinado, estabelecendo assim um vínculo de compromisso com o seu chefe; Já a centralização, concentra maior parte do poder decisório na alta cúpula da empresa, resultando assim em decisões estratégicas mais rápidas e ágeis; Em contrapartida existe a descentralização, que é caracterizado pela distribuição do poder, em seus mais diversos níveis hierárquicos e não concentrado apenas no nível estratégico.

Existe uma forma de observar como a estrutura organizacional é disposta graficamente, através do organograma. Segundo Carreira (2012), organograma é a distribuição de cargos e responsabilidades, que permite uma melhor análise relacionada às autoridades hierárquicas, facilitando um entendimento mais simples e fácil sobre as atribuições de cada cargo, em seus respectivos níveis.

A delegação dos cargos e funções são organizadas através dos níveis hierárquicos, que são facilmente notadas dentro do organograma. De acordo com Chiavenato (2023), existem três níveis organizacionais; o nível institucional, mais conhecido como estratégico, sendo este o mais elevado, concentrando a alta cúpula da empresa.

Em seguida, existe o nível intermediário, popularmente conhecido como o tático, onde concentra-se os gerentes, que coordenam as unidades, e/ou departamentos da organização. Por fim, e não menos importante o nível operacional, que é localizado na parte inferior do organograma, sendo responsável por executar e realizar todas as tarefas e atividades da organização (Chiavenato,2023).

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CANGAÇO

O cangaço foi um movimento social armado, que ocorreu na região nordestina brasileira, surgindo no início do século XX se estendendo até cerca de 1940. (Olivieri, 2015). Ao contrário do que a grande maioria acredita, o cangaço não

foi apenas um movimento criminoso e violento. Segundo Silva (2020), esse movimento retratava a miséria, a desigualdade, a ausência e praticamente a inexistência do poder público, fazendo com que a grande parte da população nordestina vivesse em abandono social por parte dos governantes.

Existiam algumas motivações para ingressar no cangaço. Segundo Leite (2000), a situação política e econômica vivenciada na época, cooperava para que os sertanejos vissem no cangaço uma oportunidade para viver de forma mais digna, se libertando da submissão aos coronéis. Vale ressaltar que, uma das maiores motivações para tornar-se parte desse movimento armado, ingressando em um bando de cangaceiros, era o senso de vingança, a vontade de fazer justiça, seja ele causado por alguma desfeita, ou até mesmo para vingar a morte de algum parente.

Embora o cangaço seja considerado por muitos, como apenas um bando de homens armados, cometendo atos de violência e crueldade, pode ser observado também um viés de cunho social. De acordo com Santos (2018), a população sertaneja que vivia oprimida diante de tantas exigências, ora pelos governantes, ora pelos coronéis, via através dessa organização um meio de sobrevivência mais digno.

Entre tantas figuras que representaram o cangaço, um nome ganhou notório destaque: Lampião. De acordo com Clemente (2020), Lampião viveu nos primeiros decênios do século XX, chegando a ser consagrado como “governador dos sertões”, e a sua época foi a mais duradoura, visto que cada bando durava cerca de três anos apenas, e o seu “reinado” acabou perdurando duas décadas.

Por mais que o cangaço não tivesse um sistema formal, como uma empresa, pode-se perceber traços de uma organização mesmo que de forma informal. Corroborando com essa ideia Bezerra; Silva; Tomé (2019) afirmam que, o cangaço era uma organização informal que possuía um sistema de regras, e era organizado hierarquicamente, conseguindo de certa forma, possuir até uma influência em alguns tipos de organizações vigentes atualmente.

2.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com os trechos retirados da obra intitulada “Cangaceiros, coiteiros e volantes”, do autor José Anderson do Nascimento é possível tecer algumas ponderações sobre o cangaço enquanto organização e os processos da

administração. Assim, esta seção apresenta como eram planejadas, organizadas, dirigidas e controladas as ações do cangaço.

2.1.1 Planejamento No Cangaço

O planejamento é o primeiro processo da administração. A partir dele é que todas as demais ações são desdobradas em função dos objetivos. No cangaço isso parece acontecer, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Planejamento no Cangaço

EVIDÊNCIAS DE PLANEJAMENTO
“Percorriam a caatinga, quase sempre com mil precauções. Não deixavam um galho quebrado, não pisavam um graveto para não fazer ruídos” pág 18
“A verdade é que cada um levava consigo de 9 a 18 quilos de munição ; cobertores de lã [...] forrando bem o peito, que serviam no inverno para barracas, sob impetuosas chuvas” pág 19
“O equipamento do cangaceiro ficava acima da cintura, facilitando-o nos movimentos: andar, correr, pular obstáculos, montar a cavalo e rastejar” pág 19
“O justiceiro lampião, como se proclamava Virgulino, planejava para a madrugada de 20 de outubro de 1922, como de fato executou, um assalto à casa do coronel” pág 34
“Lampião planejou o ataque a Cajazeiras” pág. 48
“A invasão a Sousa, já havia sido estudada detalhadamente” pág. 48
“Sousa foi atacada pelos pontos estratégicos, invadida e saqueada” pág.49
“Resolveu pôr o bando em ação, traçando planos diabólicos, com que excitou os camaradas” pág.63
“Virgulino traçou planos para a retirada e sobrevivência do bando, haja vista que tenha sido informado pelo padre sobre o grande número de soldados que chegava à cidade...” pág. 95
“Porém, Lampião, bastante arguto, minimizou a situação, contornando os obstáculos impostos, por meio de excelente relacionamento mantido com parte dos sertanejos...” pág. 97
“Massilon incutiu em Lampião investir contra povoados e pequenos municípios do Rio Grande do Norte, objetivando angariar armas, munições e dinheiro para uma campanha maior...” pág. 107
“Os cangaceiros conduziam provisões e armamentos superiores a vinte contos de réis. Descansavam durante o dia e marchavam pela noite, porque não desejavam ser vistos...” pág. 107

Fonte: Nascimento, 2006.

A partir dos resultados do quadro 1, percebe-se que antes de iniciar cada ataque, Lampião planejava, de fato, como seria cada passo da empreitada, sempre utilizando-se de estratégias para alcançar com êxito o seu objetivo, sendo eles vingar alguma desfeita, ou até mesmo somente saquear cidades, espalhar e consolidar sua fama de cruel e sanguinário.

De acordo com Chiavenato (2021), nenhuma organização trabalha na base da improvisação, e não seria diferente no cangaço. Mesmo não sendo uma organização formal é possível verificar que todas as ações foram planejadas, antes de serem executadas, o que de certa forma, acaba enquadrando o cangaço como uma organização informal.

Pode-se perceber a habilidade que Lampião possuía para planejar seus ataques sempre com as melhores estratégias, sempre definindo o que seria utilizado de recursos, quem iria fazer e como seria feito. No cangaço, pode-se perceber que havia o estabelecimento de metas a serem alcançadas a cada novo ataque, destacando ainda mais a função planejamento dentro desse movimento. Maximiano (2012), traz que planejar é definir metas para que os objetivos possam ser alcançados. É na etapa do planejamento, que é definido o que deve ser feito, como deve ser feito, quais são os recursos necessários e quem irá fazer (Conejero; Oliveira; Abdalla; 2021).

2.2.2 Organização no Cangaço

Já a organização é o segundo processo da administração, que consiste em agrupar todos os recursos necessários para a realização das atividades planejadas, unindo pessoas e recursos, a fim de alcançar os objetivos. Isso pode ser observado no cangaço, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Organização no Cangaço

EVIDÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO
“A princípio o bando era pequeno, mas chegou a constituir-se de 60 homens, de apelidos sonoros e sentido mágico, traduzindo-se rapidez e destemor” pág 17.

“Virgulino sempre escolhia o lugar e a hora do combate. Colocava-se em condições favoráveis, porque na maioria das ocasiões era perseguido” pág. 40
A iniciação consistia em saber manejar uma arma de fogo, principalmente uma carabina; ser forte, ter coragem e estar disposto a grandes sacrifícios que incluíam a fome, a sede, longas e cansativas jornadas debaixo do causticante sol sertanejo” pág. 18
“Espalhou a notícia da prisão do seu amigo, juntou os cabras e agregados dos coiteiros e retornou a Triunfo.” pág. 41
“Equipava o novel cangaceiro” pág 29
“Em algumas volantes, porém, existiam oficiais e soldados corruptos. Por intermédio deles, Lampião encontrava a principal fonte de abastecimento de armas e munição” pág. 36
“Lampião arregimentava pessoal. Formava o bando” pág 29
“O grupo comandado pelo jovem cangaceiro Sinhô Pereira era composto por outros jovens, com faixa etária de 21 anos” pág 18

Fonte: Nascimento, 2006.

Analisando os resultados do quadro 2, pode-se inferir que no Cangaço após o planejamento do ataque, havia a organização, sendo de recursos, de pessoas e de tarefas. Lampião sempre de forma estratégica, conseguia obter recursos para realizar sua empreitada, organizava seu bando, obtinha munições, sendo assim dificilmente era pego despreparado.

Diante desses aspectos pode-se verificar que havia organização, como função administrativa, dentro do cangaço. De acordo com Chiavenato (2021), a etapa da organização se refere a dividir o trabalho, delegando as tarefas, alocando os recursos da melhor forma. Maximiano (2012) ainda traz a organização como um processo cíclico, uma sequência de decisões ou acontecimentos, visando alcançar o objetivo final.

2.2.3 Direção no Cangaço

O terceiro processo da administração é a direção. Esta função está intimamente ligada às pessoas, e tem como um de seus objetivos delegar autoridades e cargos coordenando o pessoal para executar as tarefas previamente planejadas. Também a direção pode ser identificada no cangaço enquanto

organização, uma vez que Lampião sempre reuniu o bando, e dividia as tarefas que cada um deveria exercer, e que pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Direção no Cangaço

EVIDÊNCIAS DE DIREÇÃO
“Assumiu o comando de um punhado de homens corajosos e destemidos” pág.18
“ Isso não acovardou virgulino, pois distribuiu os homens em pontos estratégicos e se preparou para o combate” pág.40
“ Espalhava os cabras de forma a deixar sempre os adversários debaixo de dois fogos, encurralando-os” pág. 40
"lampião reuniu o bando, distribuiu munição, dirigiu-se a Meia-noite" pág 60
"Virgulino dividiu o bando e recolheu-se a misterioso esconderijo" pág 62
" Lampião, chefiando um bando de trinta e seis homens atacou impiedosamente, nos meados de agosto de 1925, povoados de Princesa Isabel " pág 64
“Acabavam de chegar Luís pedro e Juriti. Tinham a missão de espionar; vinham saber se o “coito” estava limpo” para a aproximação do chefe com o resto do bando”. pág. 77
“- Beija-flor, vá mais Candieiro e Merguião pra riba da serra - [...] Roxinho, junte uns dez e si ispaie pela ladeira da serra - comandava Lampião...” pág. 92
“Atento a mobilização oficial, Capitão Lampião dividiu o bando em três partes...” pág. 97
“[...] Conhecido como Sabino Gomes, [...] era o porta-voz de Lampião, seu lugar-tenente, e distribuía ordens como se fosse um comandante...” pág. 106

Fonte: Nascimento, 2006.

A partir dos trechos expostos no quadro acima, pode-se inferir que Direção, a terceira função básica da administração fazia parte da gestão de Lampião, rei do cangaço, uma vez que é possível verificar a forma que ele acionava os recursos e dinamizava os ataques, a fim de que saísse tudo como o planejado. Havia direcionamento, e os capangas do bando eram direcionados para realizar cada tarefa designada.

Sempre chefiados por lampião, o bando seguia seus comandos, um trecho bem visível dessa delegação de funções está em: “- Beija-flor, vá mais Candieiro e Merguião pra riba da serra - [...] Roxinho, junte uns dez e si ispaie pela ladeira da serra - comandava Lampião...” pág. 92. Através especificamente desse trecho

pode-se notar que o chefe direcionava todo o momento do ataque, impulsionando seus subordinados.

De acordo com Chiavenato (2014), a função administrativa direção, que compõe a terceira fase do processo administrativo, consiste no processo de direcionar as atividade das pessoas para o alcance das metas estabelecidas, é o momento da ação, onde deve ser posto em prática tudo planejado e organizado nas etapas anteriores do processo.

Corroborando com o exposto no parágrafo anterior, Maximiano (2002), ainda traz que na etapa da direção é onde deve ser realizado a execução do planejamento, e que à medida que a execução avança, os planos podem ser modificados, para incorporar novas medidas que se adequem ao cenário. Isso é muito nítido dentro do cangaço, visto que a estratégia pode mudar na hora do ataque dependendo da situação.

2.2.3 Controle no Cangaço

O último processo da administração é o controle. É através dessa etapa que é realizado a análise dos resultados, e constatado se os objetivos foram alcançados. Caso não tenha sido possível lograr êxito, é feito um feedback e um novo planejamento, buscando novos métodos e estratégias a fim de alcançar os resultados. No cangaço isso pode ser observado em diferentes momentos, como pode ser percebido no Quadro 4.

Quadro 4 - Controle no Cangaço

EVIDÊNCIAS DE CONTROLE
“Não permitia o ingresso de qualquer um no grupo, porquanto era ardente defensor do código de ética sertanejo. Não incorporava quem se embriagasse ou desrespeitasse as famílias” pág 17
“O boato, aliás, foi um dos estratagemas mais utilizados por lampião. Sempre espalhava através dos coiteiros a notícia de que se encontrava em uma região, quando, na verdade, estava em um lugar totalmente oposto, surpreendendo assim as forças policiais” pág. 31
“Plínio, o corneteiro do bando, tocou a retirada. Os cangaceiros, com muita cautela, recuaram” pág 38
“Montou em uma das burras [...] O resto seguiu o chefe a pé.” pág. 44

“Virgulino mudou os planos para Sousa [...] A mudança deveu-se ao fato de ter sido informado por coiteiros que aquela cidade estava preparada para defender-se”. pág. 47
"seguiu uma trilha de vaivém, para despistar os seus perseguidores. A mobilização rápida no mato fechado, na caatinga, nos serrotes e nas serras, era importante trunfo do famoso bandoleiro" pág 60
"Lampião enterrava os seus mortos em lugares escondidos, ou de difícil acesso, para desnortear os inimigos que, somente em situações especialíssimas, ficavam a par das suas perdas. Não deixava qualquer pista " pág 61/62
“Disponha de extensa rede de espionagem, que lhe informava os passos da Coluna Prestes. A cada dia obtinha mais adesões, armas e munições para enfrentar os revoltosos” pág. 75
“Do lado dos cangaceiros havia alguns feridos, e a munição acabou, tendo Lampião ordenado a retirada para o vilarejo São Francisco, local em que residiam alguns dos seus parentes...” pág. 87
“Chumbinho em posição de sentinela no topo de um tamarineiro, berrou alertando os companheiros..” pág.89
“Estes degolaram os seus companheiros mortos, para despistar as autoridades que ficavam sem saber, ao certo, qual deles tinha morrido...” pág. 90
“O boato continuava a ser o maior aliado de Lampião. Sempre espalhava a notícia de que estaria em uma localidade, quando, na verdade, assaltava lugares distantes...” pág. 105
“[...] Virgulino ressurgiu espetacularmente com cento e vinte e três camaradas, reforçado com o bando de Massilon Leite...” pág. 107

Fonte: Nascimento, 2006.

A quarta e última função que compõe o processo administrativo é o controle. De acordo com o quadro acima, pode-se constatar que essa etapa também está presente dentro do cangaço, pois Lampião, chefe do bando, sempre tinha métricas para verificar como havia sido o seu ataque, e fazia a aplicação de ações corretivas.

Entre os vários trechos, uma das ações corretivas pode ser notada em: “Estes degolaram os seus companheiros mortos, para despistar as autoridades que ficavam sem saber, ao certo, qual deles tinha morrido...” pág. 90 , pois quando a ação terminava em capangas abatidos, fato esse que não estava incluso no planejamento, o rei do cangaço utilizava-se de novas estratégias para que não fossem descobertos, estratégia essa que pode ser visto como um controle.

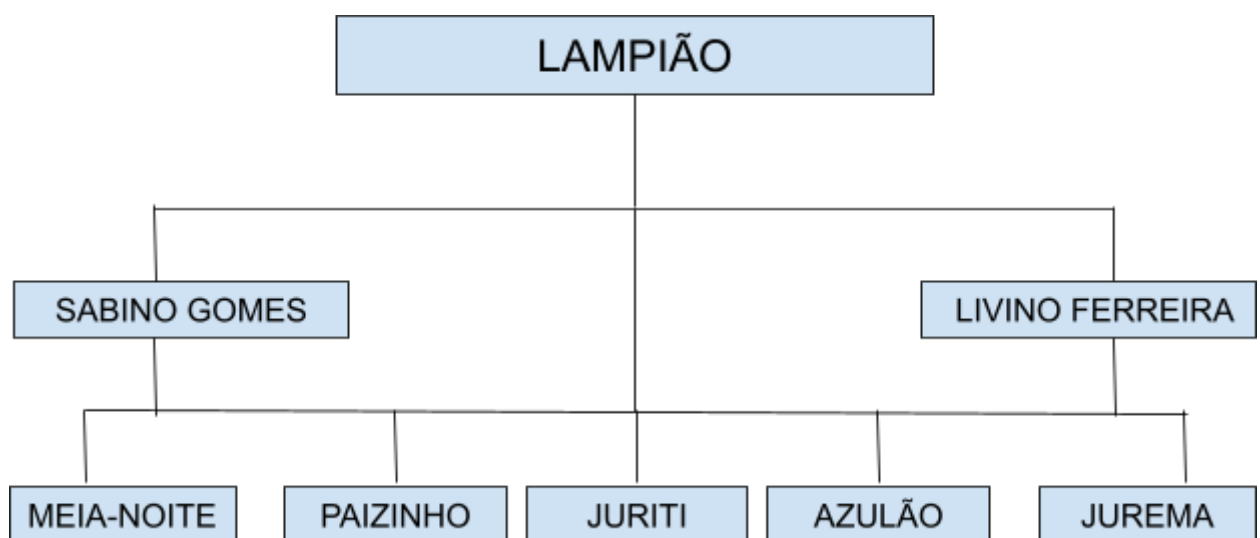
De acordo com Robbins; Decenzo (2004), controlar a ação significa monitorar as atividades, verificando se estão saindo de acordo com o planejamento, aplicando medidas corretivas, quando necessário. O controle se torna extremamente

necessário, pois na maioria das vezes as ações não saem como o planejado, e através dessa ferramenta, ocorre um processo de retroação, e um novo planejamento.

2.2.5 Estrutura Organizacional no Cangaço

A estrutura organizacional remete a forma como uma organização está distribuída em seus cargos, funções e tarefas. Embora essa definição se aplique às organizações formais, é possível experimentá-la em organizações não formais, como no caso do cangaço. Nesse caso, a estrutura organizacional do cangaço pode ser representada a partir da Figura 1.

Figura 1 - Representação organizacional do cangaço.



Elaboração: autora da pesquisa, 2023.

Mesmo se tratando de uma organização informal, consegue-se representar a delegação de cargos e autoridades através de níveis hierárquicos dentro do cangaço, características essas advindas de uma organização formal, como pode ser notado através da representação do organograma acima. O Capitão Lampião ocupava o nível estratégico da organização, de onde partiam todas as estratégias para alcançarem o objetivo final.

No nível tático, vinham seus “braços direitos”, os “cabras de confiança”, que era composto por seu irmão Livino Ferreira, e seu amigo Sabino Gomes, estes

desempenhavam, de forma informal funções de gerentes, tinham maior facilidade de acesso ao chefe, e eram os encarregados pelas funções que necessitavam de maior confiança. O nível operacional é composto pelo resto do bando, encarregados de executar todas as atividades. Vale ressaltar que o organograma serve para estabelecer uma hierarquia dentro das organizações e uma relação de poder e autoridade, ficando bem visível dentro do cangaço com o Chefe Lampião, que sempre foi temido e respeitado por todos.

Em consonância com o exposto no parágrafo acima, Chiavenato (2023) traz os três níveis hierárquicos; nível estratégico, onde concentra-se a alta cúpula, a decisão da diretoria; o nível intermediário ou popularmente conhecido como estratégico composto pelos gerentes, responsáveis por supervisionar e coordenar as atividades; e por fim o nível operacional, compostos pelos recursos humanos necessários para realizar todas as atividades direcionadas a eles.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com todo o exposto no desenvolvimento e na análise do trabalho, ao verificar os processos administrativos no cangaço, diante de uma perspectiva histórica conclui-se que embora não seja uma pretensão do movimento, é possível observar que os processos administrativos estão presentes de forma recorrente na rotina do cangaço, e também pode-se notar uma estrutura organizacional, mesmo sabendo que o cangaço, diferente das empresas atuais, pode ser considerado como uma organização informal.

Isso ocorreu pois, ao ler a obra intitulada “Cangaceiros, coiteiros e volantes”, do autor José Anderson do Nascimento, foi possível identificar trechos que evidenciaram a utilização dos processos administrativos dentro do cangaço. O chefe do bando, Lampião sempre articulava as estratégias para seus ataques, e mesmo que de forma inconsciente, sem ter quaisquer conhecimentos teóricos fazia uso dessas ferramentas.

Sobre o cangaço como organização, mesmo sabendo que era composto por uma organização informal, conseguiu-se concluir que tinha muitas características de uma estrutura formal. Isso pode ser notado, ao conseguir estabelecer um nível de hierarquia, representado através do organograma, como também a delegação de cargos e autoridades que havia entre Lampião e seu bando.

Com essa pesquisa pode-se perceber a quase inexistência de trabalhos voltados para o cangaço como organização, como era de fato estruturado, visto que só foi possível elaborar uma possível estrutura organizacional, através do livro que foi usado como base de pesquisa, e ainda assim de uma forma rasa. Ademais, o cangaço foi uma organização que se utilizava da administração rotineiramente, e possui aspectos muito mais complexos que podem ser abordados em estudos futuros.

6 REFERÊNCIAS

AFONSO, Lígia M F.; GUAZZELLI, Arianne; RECH, Alceu R.; e outros. Teoria geral da administração I. São Paulo: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595024663. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024663/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

ARAÚJO CLEMENTE, M. Lampião e o cangaço: Trajetórias de vida, histórias como flagelo (1920-1938). *Escritas do Tempo*, v. 2, n. 4, p. 108-132. Disponível em: <https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/escritasdotempo/article/view/1223>. Acesso em: 14 out. 2023.

BEZERRA, Gildehon dos Santos; SILVA, Matheus Ferreira da; TOMÉ, Semiramys Fernandes. O CRIME ORGANIZADO QUE VESTIA COURO: UMA BREVE ABORDAGEM SOBRE O CANGAÇO E SUA ORGANIZAÇÃO. *Encontro de Extensão, Docência e Iniciação Científica (EEDIC)*, [S.l.], v. 5, n. 1, mar. 2019. ISSN 2446-6042. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/eedic/article/view/3117>. Acesso em: 17 Nov. 2023.

CARREIRA, Dorival. Organização, Sistemas e Métodos - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa - 2ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502089204. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089204/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de Administração. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027549. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027549/>. Acesso em: 09 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559773848. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773848/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Campus: Rio de Janeiro, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Nos novos tempos. Manole: São Paulo, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração - Vol. 1. Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770649. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770649/>. Acesso em: 19 out. 2023.

CONEJERO, Marco A.; OLIVEIRA, Murilo A.; ABDALLA, Márcio M. Administração - Conceitos, Teoria e Prática Aplicados à Realidade Brasileira. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771172. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771172/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2013.

FILHO, Rubens I.; CIERCO, Agliberto A. Governança, ESG e Estrutura Organizacional. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2022. E-book. ISBN 9786587019536. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587019536/>. Acesso em: 18 out. 2023.

GIL, Antonio Carlos. Teoria Geral da Administração - Dos Clássicos à Pós-modernidade. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007862. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007862/>. Acesso em: 13 out. 2023.

LACOMBE, Francisco. Teoria geral da administração. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502089181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/>. Acesso em: 17 out. 2023.

LEITE, Tácito Augusto Silva. O Ingresso no cangaço: As diferentes interpretações sobre as motivações. 2000. Disponível em: <http://edufn.ufrn.br/bitstream/123456789/306/1/O%20INGRESSO%20NO%20CANGA%c3%87O%20-%20AS%20DIFERENTES%20INTERPRETA%c3%87%c3%95ES%20SOBRE%20AS%20MOTIVA%c3%87%c3%95ES.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2023.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla F.; FERREIRA, Ademir A. Fundamentos de Administração. Editora: Cenpage Brasil, 2011. Disponível em: <https://issuu.com/cengagebrasil/docs/namec80db4>. Acesso em : 10 set. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Introdução à Administração, 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522475872. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475872/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. Atlas: São Paulo, 2002.

NASCIMENTO, José Anderson. Cangaceiros, coiteiros e volantes. São Paulo: Ícone, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522485888. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485888/>. Acesso em: 11 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788522473090. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473090/>. Acesso em: 09 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, Organizações e Métodos: Uma abordagem gerencial. Atlas S. A. : São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, Antonio Carlos. Lampião e o Cangaço. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/kp/embed?linkCode=kpd&asin=B012O4N5KG&tag=lp-ler-20&reshareId=0A08M4FWX1S4YW32GT16&reshareChannel=system>. Acesso em: 10 set. 2023.

RIBEIRO, Antônio de L. Teorias da administração. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. E-book. ISBN 978-85-02-63539-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/>. Acesso em: 17 nov. 2023.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Fundamentos de Administração: Conceitos essenciais e aplicações. Pearson: São Paulo, 2004.

SÁ, Sarah Ritchelle Cristóvão de. A mulher no cangaço: um olhar para além de Maria bonita (1930-1938). Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/riufal/6796>. Acesso em: 12 out. 2023.

SANTOS, Wilson alvares dos. Cangaço: Um movimento social. Revista Caribeña de ciencias sociales. 2018. Disponível em: <https://dspace.unila.edu.br/bitstream/handle/123456789/4026/cangaco-movimento-social.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 out. 2023.

SILVA, Dorgival Ferreira. Cangaço - Sofrimentos, crimes e lutas no sertão nordestino 1920-1930. 2020. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/7956/1/Canga%C3%A7o%20-%20sofrimentos%2C%20crimes%20e%20lutas%20no%20sert%C3%A3o%20nordestino%20%281920-1930%29.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2023.