

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - GOVERNADOR VALADARES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCELLE SILVESTRE MIRAGAIA

**A GESTÃO ORDINÁRIA NO MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS:
CULTIVANDO UM COTIDIANO RICO EM PRÁTICAS ORDINÁRIAS**

**GOVERNADOR VALADARES
2026**

MARCELLE SILVESTRE MIRAGAIA

**A GESTÃO ORDINÁRIA NO MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS:
CULTIVANDO UM COTIDIANO RICO EM PRÁTICAS ORDINÁRIAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração na Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus Governador Valadares como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denis Alves Perdigão

GOVERNADOR VALADARES

2026

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha mãe, Regina, e ao meu pai, Carlos, por todo amor, dedicação e incentivo ao longo desta caminhada. Sei que esta conquista não representa apenas a realização de um sonho meu, mas também de vocês, que estiveram ao meu lado em cada etapa, acreditando em mim e me apoiando para que eu pudesse chegar até aqui.

Agradeço também a todos meus familiares por sempre torcerem por mim. Cada palavra de incentivo fez diferença ao longo dessa trajetória.

As minhas amigas, por cada momento compartilhado, pelas conversas, pelo apoio nos momentos mais difíceis e por tornarem essa jornada mais leve e especial. Obrigada por fazerem parte da minha vida.

Ao meu orientador, agradeço pela paciência e dedicação para a construção deste trabalho. Obrigada pelos conhecimentos compartilhados e por toda contribuição ao longo dessa jornada.

Por fim, aos demais professores que fizeram parte da minha formação, agradeço pelos ensinamentos transmitidos. Cada contribuição foi importante para minha formação acadêmica e para construção desta pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de gestão ordinária no Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) na região de Governador Valadares – MG, buscando compreender como as práticas cotidianas contribuem para a organização do movimento. A investigação adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise de discurso, a partir de uma entrevista semiestruturada realizada com a Coordenadora Estadual de Minas Gerais e integrante da Coordenação Nacional do MMC, complementada pela análise de documentos institucionais produzidos pelo movimento. Os resultados evidenciam que a gestão ordinária no MMC ultrapassa práticas administrativas formais, revelando-se por meio de processos cotidianos baseados na participação coletiva, no diálogo, na cooperação e na adaptação constante às necessidades das mulheres camponesas. Constatou-se que o movimento é capaz de manter suas atividades mesmo diante da escassez de recursos e da ausência de apoio institucional, apoiando-se na solidariedade e no compromisso de suas integrantes. Por fim, conclui-se que a gestão do MMC se constrói de forma coletiva, flexível e participativa, valorizando a experiência, a intuição e a voz das mulheres camponesas como elementos centrais do processo organizacional, reforçando a pertinência do conceito de gestão ordinária para a compreensão da dinâmica organizacional de movimentos sociais.

Palavras-chave: gestão ordinária; Movimento de Mulheres Camponesas; cotidiano; movimentos sociais.

ABSTRACT

This study analyzes the ordinary management practices within the Peasant Women's Movement (Movimento de Mulheres Camponesas – MMC) in the region of Governador Valadares, Minas Gerais, Brazil, seeking to understand how everyday practices contribute to the organization's functioning. The research adopts a qualitative approach based on discourse analysis, using a semi-structured interview conducted with the State Coordinator of Minas Gerais and member of the National Coordination of the MMC, complemented by the analysis of institutional documents produced by the movement. The findings show that ordinary management in the MMC goes beyond formal administrative practices, revealing itself through everyday processes grounded in collective participation, dialogue, cooperation, and continuous adaptation to the needs of peasant women. The study found that the movement is able to sustain its activities despite the scarcity of resources and the lack of institutional support, relying on solidarity and the commitment of its members. Finally, it is concluded that the management of the MMC is constructed through collective, flexible, and participatory practices, valuing the experience, intuition, and voices of peasant women as central elements of the organizational process, reinforcing the relevance of the concept of ordinary management for understanding the organizational dynamics of social movements.

Keywords: ordinary management; Peasant Women's Movement; organizational everyday life; social movements.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Um Pouco Mais Sobre a Gestão Ordinária.....	9
2.2 O Movimento de Mulheres Camponesas.....	10
3 METODOLOGIA.....	11
4 ANÁLISE DE DADOS.....	13
4.1 Análise da entrevista com a coordenadora do MMC.....	13
4.1.1 Análise da atuação e da identidade do MMC.....	14
4.1.2 Análise das práticas organizacionais do MMC.....	17
4.2 Análise dos documentos fornecidos pelo MMC.....	20
5 CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

Em 2012, com o objetivo de acessar o nível de professor titular da Universidade Federal de Minas Gerais, Alexandre de Pádua Carrieri defendeu, perante banca examinadora, a tese intitulada “A gestão ordinária” (Carrieri, 2012), apresentando aos estudiosos interessados da área de estudos organizacionais um novo conceito em construção.

A gestão ordinária desloca o foco das análises tradicionais, centradas na abordagem gerencialista, para o cotidiano organizacional. Ao invés de privilegiar discursos gerencialistas idealizados e prescritivos, Carrieri propõe uma abordagem que valoriza o “ordinário” — ou seja, as ações rotineiras, improvisadas, contraditórias e, muitas vezes, invisíveis que constituem o funcionamento real das organizações (Carrieri, 2012; Carrieri *et al.*, 2014).

Portanto, a gestão ordinária se refere ao conjunto de práticas cotidianas que ocorrem no nível da microgestão, especialmente em pequenos negócios familiares, permeadas por conflitos, ambiguidades, improvisações e negociações constantes. Nesse sentido, ela se afasta de modelos normativos e diretivos de gestão e, cabe deixar claro, a gestão ordinária não é ela própria um modelo. Pode-se dizer que a gestão ordinária faz uma leitura e análise sociológica, e por vezes antropológica, das organizações, especialmente as de pequeno porte com características familiares, bem como os pequenos negócios informais, compreendendo-os como espaços vivos, imperfeitos e dinâmicos onde ocorrem as relações interpessoais e a gestão possível ao contexto vivenciado, experiência, conhecimentos e intuição de quem os dirigem (Carrieri, 2012; Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Carrieri (2012) enfatiza que é no ordinário que se manifestam os reais processos de organização, muitas vezes distantes dos discursos oficiais e das racionalidades instrumentais. Essa perspectiva tem importantes implicações para os estudos organizacionais. Em primeiro lugar, ela propõe uma crítica à hegemonia dos discursos empresariais que apresentam a gestão como um campo técnico e neutro, desconsiderando os aspectos simbólicos, culturais e políticos das práticas organizacionais. Em segundo lugar, permite uma abertura epistemológica para o uso de métodos qualitativos, voltados à compreensão das experiências vividas pelos atores organizacionais. Por fim, a gestão ordinária contribui para o reconhecimento da pluralidade de saberes e práticas dentro das organizações, valorizando as vozes e saberes dos sujeitos que, na prática, “fazem acontecer” o cotidiano organizacional (Carrieri, 2012; Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Desde a apresentação da Gestão Ordinária em 2012, diversos autores e autoras, como demonstrado nos parágrafos seguintes, têm se valido do conceito contribuindo para seu desenvolvimento e observação de sua prática em pesquisas que investigam a gestão do cotidiano de diferentes tipos de organizações. Tais autores têm demonstrado consonância com a perspectiva de Carrieri (2014) de que os estudos organizacionais devem explorar as diferentes formas de gestão presentes nas sociedades, destacando a pluralidade de práticas e saberes. Neste mesmo sentido, Barros e Carrieri (2015) discutem a importância da associação entre história e cotidiano como uma forma de produzir olhares alternativos na administração. Esses autores argumentam que, ao considerar as práticas cotidianas e as narrativas históricas, é possível compreender melhor os saberes e as práticas na administração, especialmente nos estudos organizacionais.

Essa abordagem dialógica permite uma análise mais rica e situada das organizações, valorizando as experiências dos sujeitos e os contextos em que estão inseridos. O primeiro exemplo prático e real da gestão ordinária em uma organização foi apresentado por Carrieri, Perdigão, Martins e Aguiar (2018), quando analisaram a história de criação e desenvolvimento de uma pequena organização familiar, a Cafeteria Will Coffee. Os autores destacaram e demonstraram como as práticas cotidianas e informais dos gestores da cafeteria desconheciam e antagonizavam com as práticas gerencialistas determinadas pelo modelo Canvas, indicado para a abertura de novos negócios.

O referido trabalho evidenciou como as práticas intuitivas, criativas e improvisadas foram essenciais para o funcionamento do negócio, desafiando os modelos gerenciais tradicionais. Outra pesquisa, desta vez de Machado, Silva e Fernandes (2020), examinou os processos de organização no setor de artesanato em Piúma (ES), destacando as práticas cotidianas e culturais dos artesãos. Os autores argumentam que essas práticas são fundamentais para a compreensão das dinâmicas organizacionais locais, desafiando, também, os modelos gerenciais tradicionais, reforçando a importância de considerar as experiências dos sujeitos e os contextos específicos na análise das organizações. De forma semelhante, Martins, Corrêa e Carrieri (2023) analisaram a gestão ordinária no contexto do Bailinho da Tia Naná, destacando as práticas cotidianas e informais que sustentam o funcionamento do evento.

Já Alves, Ferreira, Lins e Santos (2021) se valeram da Gestão Ordinária para a proporem como uma lente complementar às abordagens tradicionais da gestão da inovação. Os autores argumentam que as práticas cotidianas, muitas vezes invisíveis, são fundamentais para a construção do conhecimento e para a condução dos processos inovadores nas organizações. No referido trabalho, esses autores enfatizam o papel das ações coletivas e contextualizadas, destacando a importância de considerar as

idiossincrasias presentes no ambiente organizacional, especialmente em contextos periféricos, para uma compreensão mais apurada da inovação.

De forma interseccional, a Gestão Ordinária contribuiu para que Borsatto e Fantinel (2023) examinassem como gênero e raça influenciam as práticas culinárias cotidianas, destacando as formas pelas quais mulheres negras organizam suas atividades diárias. A pesquisa evidenciou como essas práticas, muitas vezes desvalorizadas, são fundamentais para a compreensão das dinâmicas organizacionais e sociais. Ao focar nas experiências de mulheres negras, o artigo amplia a discussão sobre gestão ordinária e demonstra sua importância no estudo do cotidiano organizacional e de gestão com foco em grupos minoritários. A pesquisa de Klozovski, Ichikawa e Angnes (2024) também apresenta essa contribuição, pois investigou a gestão ordinária na comunidade quilombola Paiol de Telha, no Paraná, com base nas memórias dos líderes comunitários. Os autores destacaram como as práticas cotidianas e as experiências vividas são fundamentais para a organização e resistência da comunidade. O artigo enfatiza a importância de considerar as práticas locais e as narrativas dos sujeitos na análise das organizações, corroborando a defesa de Carrieri (2012) para a valorização de diferentes práticas e saberes nos estudos organizacionais, bem como do uso de métodos qualitativos no auxílio à compreensão das experiências vividas pelos atores organizacionais.

Dois outros estudos recentes (Santos; Dos Santos, 2022; Souza; Silva; Siqueira, 2024), analisaram a gestão ordinária em diferentes contextos da vida cotidiana organizada. O primeiro deles (Santos; Dos Santos, 2022) pesquisou a Feira de Caruaru, com foco nas práticas cotidianas dos feirantes, enquanto o segundo (Souza; Silva; Siqueira, 2024) examinou a gestão ordinária no agreste das confecções, com foco nas práticas cotidianas das mulheres proprietárias de negócios em um centro de compras.

Como demonstrado, a Gestão Ordinária tem contribuído para a análise do cotidiano da gestão de diferentes tipos de organizações. No entanto, não se observou, até o momento, nenhum estudo que tenha se valido da Gestão Ordinária para estudar as práticas cotidianas de gestão de movimentos sociais. A presente pesquisa objetiva preencher esta lacuna, estudando o Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) (2025) do município de Governador Valadares - MG.

Assim, a pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como o Movimento de Mulheres Camponesas do município de Governador Valadares é gerenciado em seu cotidiano?

A pesquisa possui o seguinte objetivo geral:

- Investigar as práticas ordinárias de gestão do Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) do município de Governador Valadares – MG.

Para atender o objetivo proposto, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Descobrir as práticas cotidianas de gestão do MMC conforme o relato de pessoas de seu corpo diretivo;
- Analisar os documentos oficiais do MMC, tais como seu estatuto e atas de reuniões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Um Pouco Mais Sobre a Gestão Ordinária

A compreensão do cotidiano na gestão de empresas é fundamental para analisar as práticas administrativas que sustentam o funcionamento organizacional. Para entender o que é gestão ordinária, vamos, primeiramente, conceituar o que realmente é o cotidiano. O cotidiano é comumente entendido como atividades rotineiras que surgem a partir das ações que as pessoas praticam no dia a dia (Carrieri, 2014). No entanto, Certeau (1998) nos apresenta uma percepção mais rica e dinâmica do cotidiano. Segundo esse autor, o cotidiano é como um espaço de criação dinâmica e ativo, em que os indivíduos comuns encontram maneiras diferentes de sobreviver, dando sentido ao mundo próprio. Tal espaço é composto por práticas consideradas ordinárias e comuns, contendo táticas com ações dos sujeitos ordinários, firmada em ideias de movimento (improvisação e criatividade). Aparentemente as práticas são consideradas banais, mas na realidade contêm um trabalho de imensa criatividade, transformando-o de acordo com suas necessidades.

Este tema ainda é pouco citado em estudos administrativos, mas Certeau demonstra e enfatiza o estudo do cotidiano, abordando a criatividade e necessidade em práticas da vida cotidiana e principalmente, na gestão de organizações (Carrieri, 2014). Com isso, entender o cotidiano é “entender a respeito das estratégias e táticas cotidianas, que são práticas sociais que se tornam formas de sobrevivência, artes de fazer cotidianas.” (Klozovski *et al.*, 2024)

As práticas gerencialistas na administração buscam mostrar e apresentar ideias, ferramentas e soluções que sejam capazes de solucionar problemas a respeito de gestão de organizações. Com base nos estudos de Certeau sobre o cotidiano, Carrieri (2014) desenvolveu a ideia de uma Gestão Ordinária. A gestão ordinária não é composta por métodos que a prática gerencialista aborda. Segundo Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), a Gestão Ordinária “foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários”.

A gestão ordinária remete a uma administração que se ancora em um “uso da intuição, da criatividade, do instinto de sobrevivência, das emoções e dos sentimentos mais próximos de uma racionalidade substantiva.”, Carrieri *et al.* (2018). Tais atitudes sustentam diretamente as tomadas de decisões, refletindo o contexto e cultura da organização.

2.2 O Movimento de Mulheres Camponesas

Gerado no início dos anos 80, o Movimento de Mulheres Camponesas emergiu devido ao surgimento de outros movimentos camponeses, se nomeando como revolução verde, lutaram pela terra, vida, trabalho e também, pelos seus direitos que, mesmo previstos na Constituição de 1988, não eram colocados em prática, com isso demandaram uma reforma agrária (Cinelli, 2013).

Diante das ideias expostas, a gestão ordinária encontra um paralelo direto na atuação dos movimentos sociais, especialmente no Movimento de Mulheres Camponesas (MMC). Assim como a gestão ordinária propõe uma administração ancorada no cotidiano, na racionalidade e intuição, o MMC emerge da vivência concreta das agricultoras, que, diante da exclusão histórica e da negação de direitos, se organizaram a partir de suas práticas de vida e trabalho para reivindicar transformações estruturais.

Percebemos que hoje em dia há diversos movimentos sociais que lutam pela reivindicação de direitos de pessoas agricultoras, em diversos focos e âmbitos. Em um contexto de desigualdades em acesso à terra, distribuição de alimentos e exploração no campo, tais movimentos sociais são importantes para uma transformação estrutural das relações nos campos visando a garantia de direitos básicos de diversos agricultores.

A desigualdade de gênero é algo muito real e atual. Mulheres agricultoras lutaram (e lutam) pelo devido reconhecimento profissional e seus direitos no trabalho. Segundo Salvaro (2013), “As lutas de gênero em contextos de demandas por igualdade dizem da afirmação de uma identidade política por conta do não reconhecimento das mulheres como trabalhadoras e pelo não acesso a direitos socioeconômicos.”

Cabe observar que o movimento era identificado como Movimento de Mulheres Agricultoras (MMA/SC), no distrito do Município de Chapecó/SC. Logo após se reunirem e debaterem seus dilemas, elas criam pautas, concentrações, abaixo-assinados e passam a ter contato com órgãos do Governo Federal e conseguem sua principal conquista: campanha para documentos pessoais e profissionais das trabalhadoras, direitos previdenciários na Constituição e a regulamentação da aposentadoria rural (Taborda, 2023).

Com a grande força das trabalhadoras rurais, o movimento se viu na necessidade de se unificarem, transformando-se em um movimento nacional, agregando e reunindo muitos outros grupos autônomos de mulheres em trabalho rurais. No dia 8 de março de 2004 foi consolidado o Movimento de Mulheres Camponesas (MMC Brasil).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, considerando-se a complexidade dos fenômenos sociais e a busca pela compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos (MINAYO, 2012). Segundo Godoy e Brunstein (2020, cap. 1):

A pesquisa qualitativa possibilita a exploração de várias dimensões do mundo social, incluindo a textura e as configurações da vida cotidiana, o entendimento dos participantes da pesquisa sobre ela e “como” funcionam os processos sociais, as instituições, os relacionamentos e os discursos.

O estudo foi desenvolvido junto ao Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) na região de Governador Valadares, estado de Minas Gerais, com o objetivo de investigar as práticas ordinárias de gestão do Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) do município de Governador Valadares –MG. A escolha pelo método qualitativo justifica-se pela sua adequação à investigação de realidades construídas socialmente, que não podem ser reduzidas a variáveis quantificáveis, mas que exigem a escuta atenta e a interpretação contextualizada dos sujeitos sociais (TRIVIÑOS, 1987; BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como do tipo exploratória, em que, segundo Silva Júnior, Silva e Mesquita (2014, p. 133), a pesquisa exploratória tem como “característica principal prover o pesquisador de um conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa”, visto que tal tipo de pesquisa revela-se adequada às etapas iniciais da investigação, momento em que o pesquisador ainda não dispõe de conhecimento consolidado sobre o fenômeno em análise (Silva Júnior; Silva; Mesquita, 2014).

Para a coleta de dados, a entrevista semiestruturada será utilizada, onde, segundo Rosa e Arnoldi, “[...] as questões seguem uma formulação flexível, e a sequência e as minúcias ficam por conta do discurso dos sujeitos e da dinâmica que acontece naturalmente”.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas principais: entrevistas semiestruturadas e análise documental. A entrevista permitiu acessar o discurso da pessoa responsável pelo movimento social sobre o cotidiano organizacional, suas experiências e

percepções, favorecendo uma escuta aberta e flexível, sem perder de vista os objetivos da pesquisa (DUARTE, 2004).

Foi entrevistada a Coordenadora Estadual de Minas Gerais e membro da Coordenação Nacional do Movimento de Mulheres Camponesas, selecionada considerando sua participação ativa e conhecimento relevante para o principal objetivo deste estudo.

Paralelamente, foram analisados documentos produzidos pelo movimento, como seu regimento, atas de reuniões, cartilhas, entre outros que interessaram à pesquisa. Essa análise documental visa compreender as diretivas organizacionais, posicionamentos políticos, ideológicos e organizativos expressos pelo MMC ao longo do tempo (CELLARD, 2008).

A análise dos dados foi realizada com base na análise de discurso, inspirada na abordagem proposta por Sérgio Freire (2021), que compreende o discurso como uma prática social e linguística atravessada por ideologias e relações de poder, mas sem se limitar a uma única vertente teórica. A proposta de Freire destaca a importância da descrição cuidadosa dos enunciados, das condições de produção dos discursos e da articulação entre texto, contexto e sentido, promovendo uma análise rigorosa e sistemática voltada à interpretação crítica do material discursivo.

Quadro 1 - Documentos fornecidos pelo MMC

Título do documento	Resumo do documento	Referência bibliográfica (ABNT)
Agroecologia nos Quintais Produtivos	Foca na autonomia das mulheres rurais e na geração de renda através da gestão agroecológica de pequenos espaços, detalhando ferramentas de valoração da produção e canais de venda.	MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS DE MINAS GERAIS. Agroecologia nos Quintais Produtivos : da comercialização de alimentos à autonomia das mulheres rurais. Governador Valadares: MMC; Cáritas Diocesana, 2023.
Campanha Nacional Sementes de Resistência (Folders)	Conjunto de folders sobre o resgate de saberes tradicionais e técnicas de cultivo de espécies como Abóbora, Batata Doce, Melancia e Tansagem, incluindo propriedades medicinais.	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MULHERES CAMPONESAS. Campanha Nacional Sementes de Resistência : camponesas semeando esperança, tecendo transformação. [S. l.]: ANMC, [2021?].

Feminismo Camponês e Popular	Define a identidade ideológica e política do movimento, narrando sua história de luta e os pilares: autônomo, de base, de classe e feminista.	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MULHERES CAMPONESAS. Feminismo Camponês e Popular : construindo feminismo camponês e popular: dos caminhos percorridos até sua afirmação. Passo Fundo: Passografic, 2018.
Formação de Base	Guia metodológico para educação política que utiliza elementos simbólicos (místicas e poesias) para debater a história do MMC, produção e direitos.	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MULHERES CAMPONESAS. Formação de Base : rumo ao 2º Congresso Nacional do Movimento de Mulheres Camponesas. [S. l.]: ANMC, [2023?].
Sementes de Resistência: Diálogos	Aprofunda o debate sobre soberania alimentar e fornece orientações técnicas sobre autogestão produtiva, adubação verde e receitas de inseticidas naturais.	MOVIMENTO DE MULHERES CAMPONESAS. Sementes de Resistência : diálogos. Passo Fundo: Passografic, 2020.

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Análise da entrevista com a coordenadora do MMC

A fim de compreender como é desenvolvida a gestão ordinária no Movimento de Mulheres Camponesas, foi realizada uma entrevista que possibilitou o acesso a diferentes informações relacionadas ao tema desta pesquisa. As falas da entrevistada constituem toda nossa análise, permitindo compreender experiências, práticas, valores e formas de organização que estão presentes na atuação do movimento.

A análise foi organizada em duas categorias. Na primeira, buscamos compreender as práticas, objetivos do MMC e os sentidos produzidos acerca de sua atuação. Na segunda, concentra-se nos aspectos mais relacionados à organização, processos de tomada de decisão e suas práticas cotidianas que garantem o funcionamento e continuidade das atividades do movimento.

4.1.1 Análise da atuação e da identidade do MMC

Seguindo como base principal, a análise de discurso apresentada por Sérgio Freire, falar e se fazer uso de palavras é algo subordinado a certas condições sociais e históricas (Freire, 2021). Ainda de acordo com Freire (2021, cap. 2), “Cada situação de fala põe o indivíduo em uma posição-sujeito”, tal posição-sujeito citada diz respeito a uma certa legitimidade do indivíduo que realizará o discurso. Nesse contexto, as narrativas produzidas pelos sujeitos podem ser compreendidas como relatos de eventos considerados significativos tanto para quem narra quanto para sua audiência (DENZIN, 2001 apud BRUNSTEIN *et al.*, 2020). Apesar de tais narrativas e relatos serem construídas a partir de experiências individuais, elas também podem expressar vivências coletivas e compartilhadas por um determinado grupo social (GIBBS, 2009 apud BRUNSTEIN *et al.*, 2020).

A partir da entrevista com a Coordenadora Estadual de Minas Gerais e membro da Coordenação Nacional do Movimento de Mulheres Camponesas, foi possível captar diversos relatos e narrativas que evidenciaram práticas de gestão ordinária no movimento. Ao descrever seu papel no MMC, afirmou:

[1] Eu sou da coordenação nacional e sou coordenadora estadual e o meu papel no movimento é a gente articular o trabalho de base, fazer formação com as mulheres, levar formação de política pública porque não é nós ir lá e fazer uma reunião, não. A gente tem que dizer o porquê que mostrar pra elas.

Essa fala evidencia que a entrevistada é diretamente responsável pelas responsabilidades mais importantes do movimento. As atividades descritas mostram que seu papel não é algo limitado à gestão interna, mas também envolve os processos educativos e de conscientização das mulheres participantes. Nesse sentido, o trabalho de base pode ser compreendido como um aglomerado de ações para comunidades, com o sentido de mobilizar e organizar, promovendo maior conscientização e transformação social.

Evidentemente, o Movimento de Mulheres Camponesas desenvolve uma gestão diretamente relacionada à articulação de ações voltada para a garantia de direitos das mulheres no campo e para a identificação de necessidades, visando o objetivo de assegurar o efetivo acesso a políticas públicas e direitos sociais.

[2] Principalmente política pública, um dos nossos foco é previdência social.

Historicamente, o movimento foi criado abordando a mesma finalidade. Isso demonstra que a organização não atua somente denunciando desigualdades, mas também na mediação entre necessidades de mulheres camponesas, comumente com baixo nível de escolaridade, despolitizadas e desinformadas quanto a seus direitos, e o Estado. Isso se comprova com o documento *Feminismo Camponês e Popular*, onde exalta-se a conquista do Reconhecimento da Profissão de Trabalhadora Rural na Constituição Cidadã, garantindo o direito de aposentadoria rural (*Feminismo Camponês e Popular*, 2018).

[3] E o que me levou ao movimento foi eu não conhecer a política pública. [...] Fui para um posto de saúde levar meu filho para vacinar e tinha uma mulher chamada Solene, que era do movimento. [...] eu com meu filho pequeno, ela perguntou, “você já recebeu o salário maternidade?” Porque nós somos isso, nós estamos em um local e a gente já quer ir dizendo pra pessoa, sabe? É, você tá lá doente, a gente fala, você já recebeu um auxílio doença? [...] A gente espalha a informação, a gente não fica com a informação pra nós. Aí eu falei, “mas o que é isso de maternidade?” Aí eu falei assim, “não sei nem o que é isso”, “onde você mora?” Aí eu falei, “na roça”, então você tem um direito, e ela foi me explicando, pediu pra mim ir no sindicato, falou pra mim ir tal dia, aí eu vim. E daí foi tudo onde começou.

No fragmento discursivo [3], a entrevistada aborda um desconhecimento das políticas públicas e apresenta que a circulação de informações, mesmo para mulheres que não fazem parte do movimento, é uma prática permanente do movimento. Ao narrar que desconhecia alguns de seus direitos e passou a conhecê-los a partir do intermédio de uma integrante do movimento, é revelado que o acesso a políticas públicas ocorre por meio de relações sociais constituídas em seus cotidianos. Ainda no referido excerto, verifica-se que a transmissão de informações não é algo de iniciativa individual, mas um instrumento de mobilização e fortalecimento das mulheres, que, inclusive, permite que as mesmas passem a conhecer o movimento e tenham interesse em integrá-lo, como ocorreu com a entrevistada.

O relato permite compreender que a gestão ordinária no MMC se sobressai a atividades administrativas formais de coordenação, planejamento e organização. Há uma prática cotidiana de orientação e acolhimento.

O MMC critica veementemente a desigualdade de gênero em todas as escalas da sociedade e isso se aplica, também, a outros movimentos sociais como Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST) e o Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), destacando-se que, como se verá no excerto [4], mesmo em espaços de organização popular, a hierarquia de gênero afeta a participação e reconhecimento das mulheres participantes, evidenciando que suas contribuições não são legitimadas, enquanto falas e atitudes masculinas tendem a ter mais relevância.

[4] Por exemplo, o MST é um movimento misto, o MPA é um movimento misto, mas as mulheres não têm voz. Por mais que a mulher lá esteja lá no grupo, a mulher fala bem, dá uma opinião e [...] deixado de lado. Mas aí o homem fala a mesma opinião da mulher, então foi a dele que prevaleceu. E aí a gente percebeu que isso não era pra nós, nós precisávamos ter nossa voz. E aí o movimento foi, se organizou pra aí.

O excerto representa a necessidade de criação de um movimento exclusivo para as mulheres, de forma que elas pudessem ter seu próprio espaço e pudessem, também, exercer seus papéis com mais autonomia e participação nos processos de decisão. Dessa maneira, o excerto evidencia que a luta do MMC não é restrita ao acesso a políticas públicas, mas também pela desconstrução das desigualdades de gênero que estão presentes em diversos âmbitos da sociedade e, talvez, com um impacto mais acentuado no meio rural. De tal forma, o fragmento discursivo evidencia, também, que a própria existência e organização do MMC é uma prática de gestão ordinária voltada para suprir uma lacuna de representatividade, focando nas idiossincrasias e necessidades específicas das mulheres camponesas e combatendo o pensamento hegemônico sexista.

Essa perspectiva se concretiza na seguinte fala da entrevistada:

[5] E o pessoal do MST e do MPA, que tem até um padre que é bem famoso do MPA, falou que isso era coisinha de mulher. E ninguém quis. E mesmo assim, sem ninguém, nós continuamos trabalhando nos quintais produtivos, sem política pública, sem apoio, sem nada.

O fragmento discursivo [5] faz referência ao projeto de criação dos quintais produtivos pelo MMC, que não foi bem recebido pelos movimentos sociais parceiros. A deslegitimação que ocorre por parte dos outros movimentos sociais provoca uma maior consolidação do MMC. A fala produz um sentido de menosprezo em relação às mulheres e revela que pautas defendidas pelas mulheres são tratadas com uma menor relevância, marcadamente presente na expressão sexista “coisinha de mulher”. Também é possível evidenciar que as ações do movimento não estão condicionadas ao reconhecimento externo ou a algum suporte institucional externo ou governamental, embora sejam desejáveis, mas sustentado pelo próprio comprometimento coletivo das participantes.

Cabe destacar que, em outro momento da entrevista, a entrevistada destaca que os mesmos movimentos sociais que repudiaram o projeto dos quintais produtivos, invocaram sua autoria quando o Governo Federal, por meio de trabalho político realizado pelo MMC, emitiu em 16 de agosto de 2023, o Decreto nº 11.642 (Brasil, 2023) instituindo o Programa Quintais Produtivos para Mulheres Rurais.

Nesse sentido, a gestão ordinária se manifesta e se comprova na capacidade de manter atividades do movimento mesmo diante de ausências de apoio político, escassez de

recursos e tentativas de deslegitimação. Através de objetivos comuns do coletivo, a organização cotidiana no MMC demonstra sua capacidade de cooperação e resistência, sustentando-se pela força de suas relações cotidianas e pelo compromisso coletivo das mulheres camponesas.

4.1.2 Análise das práticas organizacionais do MMC

Partindo para a análise das práticas organizativas do MMC, percebe-se que há uma diferenciação entre esse movimento e os demais movimentos sociais, como mostrado anteriormente. Na entrevista, foi relatado que a organização não busca uma mobilização quantitativa de participantes, diferente de outros movimentos sociais, mas sim um bom trabalho de base, compreensão, envolvimento e a participação ativa e consciente das mulheres.

[6] Nós não somos movimento de massa. O que que é o movimento de massa? É botar na rua aquele monte de gente. Mas é que se você tá lá, aquele monte de gente, se você perguntar pra ele, muito deles, o que que eles tão fazendo ali, muitos não vão saber o que que aquelas mulheres tão fazendo, mas no dia que o movimento de mulheres camponesas estiver na rua, em qualquer lugar, você pergunta pra qualquer uma delas, que elas vão saber o porquê que elas estão ali, porquê que elas estão brigando ali. Porque nós faz o trabalho de base, nós fala o porquê que nós precisa ir, porque a gente precisa disso.

A partir da perspectiva da gestão ordinária, encontra-se uma demonstração que os processos organizacionais do Movimento de Mulheres Camponesas possuem práticas cotidianas de diálogos e construção coletiva. Para o real funcionamento da organização, há um conjunto de atividades e encontros periódicos que, de forma prática e pedagógica, promove a formação de sua base, conforme pode-se constatar em alguns documentos compartilhados pelo MMC para esta pesquisa, tais como cartilhas de compartilhamento de saberes práticos, orientações e a apresentação da história e objetivos do movimento. Desse modo, a identidade da organização é um processo de construção contínua, permitindo que cada mulher reconheça sua importância decorrente de um trabalho cotidiano de consciência coletiva.

O cotidiano das mulheres presentes no movimento torna-se uma fonte de informações para as ações do próprio movimento, alinhando-se à gestão ordinária por valorizar a experiência prática e a intuição, como se vê no excerto a seguir:

[7] Não, a gente não teve curso, a gente vai se aperfeiçoando conforme o andar da carruagem [...] Então, a gente tem esse cuidado, porque o

movimento é a multiplicação, porque a gente fala que é a multiplicação das sementes. Não a semente-grão, mas a semente ser humano, a semente, esse diferencial de aprendizagem.

Este trecho valida a premissa teórica de que a gestão ordinária é permeada por conhecimentos e intuições de quem participa e dirige a organização, em vez de seguir manuais gerencialistas.

[8] Então, [...] a Direção Nacional toda segunda, a gente tem reunião, [...] pra gente apresentar as demandas. [...] E aí, dependendo das demandas, com o edital que tem alguma coisa... Então, a gente vai captando o que tem e levando também as necessidades. E aí a gente reúne e depois a gente também vê a necessidade que a gente precisa reunir a direção nacional, que aí são duas representantes por estado, a direção nacional junto com a coordenação nacional.

[9] Como nós temos um trabalho de base, por exemplo, nós estamos aqui. Aqui é um grupo de mulheres que não tem acesso a nada e que a gente ouve elas. - Ah, mas poderia ter isso, poderia ter aquilo. E aí na outra também, nos outros estados também a gente escuta muito. E aí a gente reúne nacionalmente. É igual a gente fala, a gente não traz de cima pra baixo, não. A gente leva de baixo pra cima, porque quem precisa é quem tá aqui. Então a gente leva, aí a gente constrói junto. Como que a gente vai fazer? Aí a gente volta pra cá de novo, aí vamos se construindo juntos.

Apesar de ter uma estrutura hierárquica, com diferentes níveis de responsabilidade, o MMC é um movimento democrático e participativo. Isso implica que as demandas seguem tanto o fluxo descendente quanto o ascendente. Nesse modo de gestão, a organização utiliza-se de reuniões para fazer uma gestão coletiva, contendo a participação das mulheres atuantes no movimento e, nas instâncias estaduais e nacional, com as representantes eleitas pelas bases. Dessa forma, há participação democrática em todas as decisões do movimento, em todos os seus níveis.

A participação ativa das mulheres do movimento evidencia que suas ações não são individualizadas nem suas decisões centralizadas nos cargos de maior importância. Isso nos mostra que a gestão cotidiana do movimento está essencialmente ligada à composição de ações e comunicação de seu coletivo. A partir das práticas do dia a dia, incluindo as comunicações, são realizados os levantamentos de necessidades das integrantes do movimento. Isso corrobora a ideia de que a gestão ordinária valoriza as vozes dos sujeitos que "fazem acontecer" no cotidiano, revelando processos de organização reais e coletivos.

[10] E a gente não tem recurso. Como que a gente faz? A gente vai fazer um encontro, aí a gente chama todas as companheiras pra vir dos municípios e todas sabem que a gente não tem. Mas quando tem, a gente utiliza. Então, tipo assim, quando tem pra trazer ônibus, pra trazer recurso pra transporte, porque a gente faz algum projeto, tem alguma coisa, a gente faz. Senão, a gente se ajuda. Aí uma traz, ah, a gente faz um cardápio, por exemplo. Ah, vamos fazer uma galinhada. Aí alguma já diz, - ah, eu levo a

galinha. Outra diz, ah, eu levo o pó de café. E assim a gente faz um baita de um encontro que a gente se organiza assim.

No fragmento discursivo [10] verifica-se como o MMC realiza a gestão em momentos de escassez. Este exemplo prático de como organizam encontros sem financiamento formal demonstra a gestão do cotidiano através da solidariedade e da improvisação, elementos importantes que corroboram o conceito de gestão ordinária que a pesquisa pretende explorar.

[11] Então, tipo assim, como nós somos coordenação e as decisões não é tomada por uma, por duas. Então, tipo assim, igual eu te falei, nós temos todo um planejamento. Mas quando chega lá na ponta que precisa ser mudado aquele planejamento, porque tem uma pauta é mais importante do que aquelas que a gente está fazendo, então a gente vai ter que fazer, vai ter que mudar a rota. E como é mudar a rota? É entre nós, a gente discutindo como é que a gente vai fazer, mas não é uma dizer, não, nós vamos fazer isso, não. É todas ali que tomam as decisões. Aí nós temos um grupo da Nacional, aí a gente discute aqui na reunião de hoje, segunda-feira, aí a gente leva essa discussão para base, E aí a gente marca um encontro grande com todas pra gente fechar o martelo. Pra não dizer, ah, quem tomou decisão foi só a direção, não foi nós que tomamos. É todo mundo, é tipo assim. Por isso que eu te falo, se perguntar pra qualquer uma que esteja no movimento, ela vai saber o porquê.

O MMC adota uma estrutura de tomada de decisões flexível e adaptável, como se verifica no excerto [11]. Esse trecho corrobora o que já foi apresentado nos excertos [8] e [9], evidenciando, mais uma vez, que a direção nacional, embora seja investida de responsabilidades hierarquicamente mais elevadas, não possui o poder de impor sua vontade ou decisões sobre as instâncias de base. O que encontra-se relatado no excerto [11] ratifica a perspectiva de que a gestão no MMC é viva e dinâmica, capaz de renegociar prioridades e "mudar a rota" conforme as urgências da base, o que é uma característica marcante da microgestão em espaços não empresariais, e característica da dinamicidade da gestão ordinária, que improvisa práticas e ações em resposta à dinâmica da vida cotidiana, com toda sua fluidez.

O excerto evidencia, também, o que já foi informado no trecho [6], em referência à qualidade da consciência de classe e do conhecimento dos objetivos e ações do MMC por suas integrantes. A participação ativa no cotidiano e na tomada de decisões do movimento forma mulheres camponesas aptas para as lutas pelos seus direitos e interesses, além de prepará-las para a realização de atividades produtivas, especialmente ligadas aos quintais produtivos, que lhes podem proporcionar independência financeira e autonomia em relação a seus esposos ou companheiros, podendo libertá-las, nos casos em que isso se aplica, de violências domésticas suportadas em função da dependência financeira.

4.2 Análise dos documentos fornecidos pelo MMC

A Coordenadora do MMC forneceu algumas cartilhas produzidas pelo movimento com o objetivo de informar e capacitar suas integrantes. Tais documentos foram relacionados e descritos no Quadro 1. A partir da análise documental foi possível identificar alguns propósitos objetivados com sua divulgação às mulheres camponesas, tais como:

- **Definição de identidade e conceitos:** As cartilhas são usadas para explicar o que é o feminismo camponês e popular. Elas ajudam as mulheres camponesas a compreender que são feministas por serem mulheres em busca de igualdade, camponesas por sua relação com a terra e populares por trabalharem com o coletivo;
- **Multiplicação de Saberes:** O movimento foca na multiplicação do aprendizado entre as companheiras. As cartilhas facilitam que uma liderança leve a informação para outras mulheres, permitindo que todas saibam exatamente por quais direitos estão lutando;
- **Apoio a Campanhas Específicas:** Além das cartilhas teóricas, o movimento produz folders e livretos para campanhas práticas, como a de "Sementes de Resistência" e materiais sobre saúde e plantas medicinais;
- **Instrumento de Gestão e Visibilidade:** As cartilhas podem ser consideradas documentos oficiais essenciais para compreender as diretivas organizacionais e os posicionamentos políticos e ideológicos do MMC ao longo do tempo.

Como o MMC é um movimento social, os materiais produzidos e divulgados são parte essencial do trabalho de base, garantindo que a militância não seja apenas uma ação de massa sem propósito, mas um ato consciente onde cada mulher entende as pautas de políticas públicas e direitos sociais que o movimento defende. A Coordenadora, em sua entrevista, fez questão de ressaltar a importância do trabalho de conscientização que o movimento faz, salientando que qualquer integrante estaria apta a informar os objetivos da organização e ideias defendidas.

Os documentos analisados colaboram diretamente com os objetivos da pesquisa — que visam investigar as práticas ordinárias de gestão do Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) em Governador Valadares — ao fornecerem o registro material de como o movimento organiza seu cotidiano, suas finanças, sua ideologia e sua produção.

A seguir, se analisa como o conjunto documental se alinha à Gestão Ordinária, por meio das ações rotineiras e, por vezes, invisibilizadas, que constituem o funcionamento cotidiano da organização.

A cartilha “Agroecologia nos Quintais Produtivos” evidenciou o ensino de práticas de microgestão nos Quintais Produtivos, objetivando a subsistência e autonomia das mulheres camponesas. Ela apresenta, por exemplo, tabelas com sugestão de preços para a comercialização de itens como hortaliças, ovos e temperos, que podem transformar o trabalho doméstico em geração de renda. O documento traz, também, dicas para a organização do quintal produtivo, funcionando como um guia de autogestão camponesa, abrangendo desde o planejamento do plantio até o controle financeiro por mãos femininas.

Os documentos evidenciaram a preocupação do MMC com sua identidade organizacional e ideologia, corroborando o objetivo específico da pesquisa em analisar documentos oficiais, comprovando a compreensão das diretivas e posicionamentos do movimento. O documento “Feminismo Camponês e Popular” define os pilares que sustentam a gestão do MMC: a autonomia (mulheres decidindo o rumo do movimento), a base (organização nas comunidades rurais) e a luta de classe (alinhamento com a ideologia revolucionária). O documento citado documenta a história de resistência contra o silenciamento em espaços mistos (como em outros movimentos sociais, tal qual o MST, por exemplo), justificando a criação de uma estrutura organizacional própria para garantir a voz e o protagonismo das mulheres.

A preocupação com a formação e trabalho de base ganha destaque na cartilha intitulada “Formação de Base”, que revela a metodologia pedagógica do MMC. O documento evidencia a importância da estruturação de reuniões com o emprego de recursos lúdicos, como dinâmicas de grupo, poesias, cantos, danças, entre outros possíveis, que favorecem a integração, a reflexão e o aprendizado. O documento demonstra que a organização não segue apenas manuais técnicos, mas utiliza elementos simbólicos e culturais para mobilizar e educar suas integrantes.

Outra preocupação evidenciada diz respeito às práticas de resistência e conhecimento técnico. Os objetivos buscam valorizar a pluralidade de saberes que ‘fazem acontecer’ o cotidiano. As cartilhas “Campanha Nacional Sementes de Resistência” (Abóbora, Batata Doce, Melancia, Tansagem) e o caderno de “Diálogos” documentam a gestão do conhecimento técnico tradicional. Nesses documentos constam o detalhamento de receitas de inseticidas naturais, técnicas de compostagem e o tratamento de “sementes crioulas”. Essas práticas colaboram com o objetivo de mostrar uma gestão que se contrapõe ao modelo gerencialista do agronegócio, priorizando a soberania alimentar por meio de uma agricultura livre de agrotóxicos e de práticas nocivas à natureza, priorizando sua preservação.

Percebeu-se, também, uma preocupação com a territorialidade e com o contexto local. A cartilha sobre os quintais produtivos confirma que o projeto foi implementado diretamente em municípios da região, como Governador Valadares, Marilac, Frei Inocência e Alpercata. Ela traz relatos reais de mulheres dessas localidades (como Leonice, Roma e Valdivina), oferecendo o material discursivo necessário para a análise qualitativa proposta no projeto, valorizando as mulheres camponesas locais, com suas experiências e saberes, e contribuindo para o senso de pertencimento para com o território.

Foi evidenciado que o movimento gerencia a comercialização da produção dos quintais por meio de uma estratégia que une políticas públicas institucionais, venda direta ao consumidor e ferramentas de controle financeiro, simples e eficientes, voltadas para a autonomia das mulheres.

A seguir, descreve-se melhor as diferentes frentes utilizadas pelo MMC para escoar a produção agroecológica:

- **Programas institucionais:** A produção é direcionada para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Relatos de camponesas confirmam a entrega de alimentos para escolas municipais e estaduais;
- **Venda direta e feiras:** Utilizam as Feiras de Agricultura Familiar, a venda direta nas cidades e a rede de parceiros urbanos consumidores. Algumas mulheres realizam entregas diretamente nos domicílios, às vezes a pé ou de bicicleta;
- **Marketing e fidelização:** O projeto “Quintais Produtivos” inclui eixos específicos de marketing para criar e manter uma rede fiel de consumidores.

Quanto às ferramentas de gestão, para tornar o trabalho visível e garantir a independência financeira de suas integrantes, o movimento incentiva práticas de registro simples de serem aprendidas e executadas pelas mulheres camponesas, já que, majoritariamente, elas não possuem formação em nível técnico e/ou acadêmico, tampouco conhecimentos formais em gestão. As principais ferramentas citadas nos documentos analisados são:

- **Cadernetas agroecológicas:** São utilizadas para contabilizar tudo o que sai dos quintais — seja para venda, troca, doação ou consumo próprio. Isso permite que a camponesa visualize o valor real de sua produção, que muitas vezes é invisibilizado no cotidiano;
- **Tabelas de valorização e valoração:** O movimento ensina as mulheres a precificar cada item (como ovos, hortaliças, pães e leite), transformando a produção doméstica

em geração de renda mensurável. Por exemplo, o controle mensal ajuda a entender que o que é consumido em casa também possui um valor monetário que deve ser reconhecido.

Uma atividade realizada pelo MMC que se evidenciou estratégica consiste em regularizar a situação das trabalhadoras. O movimento destaca que muitas mulheres não conseguiam comercializar em maior escala por falta de documentação e registro em órgãos do poder público. Por isso, o MMC atua na obtenção do cartão de produtor rural (CAF), facilitando o acesso a direitos e aos canais oficiais de venda. Na entrevista realizada com a Coordenadora do MMC esse item também foi comentado. O MMC também orienta e auxilia as mulheres camponesas a conhecerem e terem acesso a outros benefícios a que possam ter direito, como o Benefício de Prestação Continuada (BPC) e a aposentadoria.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar como se desenvolve a gestão ordinária no Movimento de Mulheres Camponesas (MMC) em Governador Valadares, buscando compreender como o cotidiano sustenta o funcionamento e atuação do movimento. Para a realização desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada com a Coordenadora Estadual de Minas Gerais e integrante da Coordenação Nacional do MMC e sendo complementada com documentos institucionais produzidos pelo próprio movimento.

Os resultados dessa pesquisa evidenciaram que a gestão do MMC não se estrutura por meio de instrumentos gerencialistas tradicionais, mas é constituída a partir de práticas ordinárias fundamentadas na experiência, na criatividade e na atuação cotidiana das mulheres que compõem o movimento. Nesse contexto, a gestão se materializa por meio do trabalho de base, entendido como um processo contínuo de organização e compartilhamento de saberes, possibilitando às integrantes compreenderem criticamente sua atuação e as pautas defendidas pelo coletivo. Conforme demonstrado na análise dos excertos, o Movimento de Mulheres Camponesas prioriza a construção de uma participação consciente, em que cada mulher conhece os motivos de sua atuação e reconhece seu papel na luta e garantia de direitos. Portanto, é claramente observado que a identidade organizacional do MMC não é imposta de maneira vertical ou baseada em estruturas rígidas e totalmente centralizadas, mas construída de forma flexível e coletiva no cotidiano.

Sendo assim, a análise revelou que o Movimento de Mulheres Camponesas opera por meio de uma estrutura hierárquica, com coordenadoras a nível nacional e coordenadoras a nível estadual, trabalha com uma lógica e dinâmica coletiva, em que as necessidades e demandas nascem da base e retornam para a base para validação e aplicação. Com isso, mesmo diante da existência de uma estrutura hierárquica, a gestão do movimento acontece na prática em seu cotidiano, por meio da escuta, da flexibilidade e da negociação constante de prioridades. A expressão “mudar a rota” apresenta a capacidade a partir de reorganização de ações diante de novas urgências, ilustrando a dinamicidade, intuição e fluidez de seus processos, características centrais da gestão ordinária, conforme discute Carrieri (2014).

Outro resultado relevante refere-se à forma como o MMC organiza e mantém suas atividades diante da escassez de recursos financeiros e da ausência de apoio institucional. A pesquisa demonstrou que a continuidade das ações do movimento é sustentada pelo comprometimento, pela solidariedade entre suas integrantes e pela improvisação cotidiana. Tais evidências reforçam que a gestão ordinária do MMC não depende de estruturas formais ou de grandes aportes financeiros para se sustentar, mas da força das relações cotidianas e do compromisso coletivo com a causa camponesa.

Diante do exposto, os resultados permitiram a compreensão de que a gestão ordinária constitui um elemento fundamental para o funcionamento do Movimento de Mulheres Camponesas. Constatou-se que o movimento é sustentado pelas práticas cotidianas desenvolvidas coletivamente por suas integrantes, nas quais a experiência e a voz das mulheres camponesas figuram como elementos centrais no processo de construção e condução organizacional.

No que se refere à análise dos documentos institucionais do MMC, constatou-se que os materiais produzidos pelo movimento atuam como instrumentos estratégicos de compartilhamento de saberes e buscam um maior fortalecimento identitário. Essas produções não se restringem ao caráter informativo, mas configuram-se como ferramentas que orientam a gestão do conhecimento e promovem autonomia financeira das mulheres camponesas, como demonstram as cadernetas agroecológicas e as tabelas de precificação da produção doméstica.

De modo geral, esta pesquisa contribui para a ampliação do conceito de gestão ordinária, até então pouco citado nos estudos sobre movimentos sociais. Ao demonstrar que a gestão se constrói nas relações cotidianas, na coletividade, na adaptação constante e na cooperação, o estudo amplia ainda mais as discussões sobre a gestão ordinária, reforçando a pertinência e sua aplicabilidade em diversas outras organizações que se estruturam para além dos modelos gerencialistas tradicionais.

Por fim, conclui-se que o Movimento de Mulheres Camponesas demonstra que a gestão ordinária ultrapassa o contexto empresarial e se consolida como uma perspectiva capaz de compreender organizações populares, nas quais o cotidiano constitui os principais elementos que sustentam sua organização e atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Bárbara do Nascimento; FERREIRA, Andreza de Amorim Lima; LINS, Emanuela Ribeiro; SANTOS, Elisabeth Cavalcante dos. A Gestão da Inovação como prática: Contribuições do conceito de Gestão Ordinária. REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal, São Paulo, SP, v. 10, n. 1, p. e1862, 2020. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/1862>.

BRASIL. Decreto nº 11.642, de 16 de agosto de 2023. Institui o Programa Nacional de Quintais Produtivos Mulheres Rurais. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 7 jul. 2026.

BORSATTO, Andiar Rosa dos Santos; FANTINEL, Letícia. “Fazendo do Limão uma Limonada Sofisticada”: Gênero e Raça no Organizar Cotidiano das Práticas Culinárias. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 30, n. 107, p. 712-739, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/51698>. Acesso em: 23 jun. 2026

BRUNSTEIN, Janette; GODOY, Arilda Schmidt; BRITO, Eliane Pereira Zamith; ARRUDA, Elizeu José de Moraes (Orgs.). Análise de dados qualitativos em pesquisa: múltiplos usos em administração. 1. ed. São Paulo: Editora Mackenzie, 2020.

CARDANO, Mario. Manual de pesquisa qualitativa: a contribuição da teoria da argumentação. Tradução de Elisabeth da Rosa Conill. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. (Coleção Sociologia).

CARRIERI, A. de P. As gestões e as sociedades. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 21-64, jun. 2014.

CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. Revista de Administração (São Paulo), v. 49, n. 4, p. 698–713, out. 2014.

CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D.; MARTINS, P.G.; & AGUIAR, A.R.C. (2018). A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. Revista de Contabilidade e Organizações, 12:e141359. DOI:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.141359>

CINELLI, Catiane. Movimento de Mulheres Camponesas: 30 anos de história na construção de novas relações. Revista Grifos, Chapecó, v. 22, n. 34/35, p. 37–49, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572967125003>. Acesso em: 9 jun. 2025.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia: noções básicas em pesquisa científica, 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017

FREIRE, Sérgio. *Análise de discurso: procedimentos metodológicos*. 2. ed. Manaus: EDUA, 2021.

GODOY, A. S.; BRUNSTEIN, J. *Análise de dados nas metodologias qualitativas*. In: BRUNSTEIN, Janette; GODOY, Arilda Schmidt; BRITO, Eliane Pereira Zamith; ARRUDA, Elizeu José de Moraes (Orgs.). *Análise de dados qualitativos em pesquisa: múltiplos usos em administração*. 1. ed. São Paulo: Editora Mackenzie, 2020.

KLOZOVSKI, M. L.; ICHIKAWA, E. Y.; ANGNES, J. S.. *A Gestão Ordinária na Comunidade Quilombola Paiol de Telha no Paraná: Memórias das Lideranças sobre as Práticas Cotidianas Antes da Expulsão do Território*. *Organizações & Sociedade*, v. 31, n. 108, p. 1–35, jan. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/PMYV69VZ9zXygdCqRpdFh6M/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 jun. 2026.

MARTINS, P. G.; CORRÊA, M. P. DE O.; CARRIERI, A. DE P.. *Por uma Administração Menor: o Caso do Bailinho da Tia Naná*. *Organizações & Sociedade*, v. 30, n. 105, p. 336-366, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/47Ss45r9m6gSymcmFVBWzfz/?lang=pt>. Acesso em: 23 jun. 2026.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzales Colombo. *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. 1. ed. São Paulo: Autêntica, 2007. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2025.

SALVARO, G. I. J.; LAGO, M. C. DE S.; WOLFF, C. S.. "Mulheres agricultoras" e "mulheres camponesas": lutas de gênero, identidades políticas e subjetividades. *Psicologia & Sociedade*, v. 25, n. 1, p. 79–89, 2013.

SANTOS, Nivea Kataline da Silva; SANTOS, Elisabeth Cavalcante dos. *Gestão Ordinária na Feira de Caruaru: uma análise a partir dos conceitos de diferença e interseccionalidade*. **Journal of Perspectives in Management - JPM**, Caruaru, v. 6, p. 39-54, 2022. DOI: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2022.252821>.

SILVA JÚNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da; MESQUITA, José Marcos Carvalho de. *As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa*. In: SOUZA, Eloisio Moulin de (Org.). *Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional*. Vitória: EDUFES, 2014. p. 125-154.

SOUZA, Denise Clementino de; SILVA, Jéssica Pereira da; SIQUEIRA, Juliette Ione Santana de. *A gestão ordinária no agreste das confecções: Um olhar a partir do cotidiano das mulheres proprietárias de negócio em um centro de compras*. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 22, n. especial, e85158, 2024. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85158>

TABORDA, N. W; VINHA, J. F. S. C. *Movimento de Mulheres Camponesas: território de luta e resistência feminista*. *Terra Livre*, São Paulo, ano 38, v.2, n. 61, jul.-dez. 2023, p. 750-775. Disponível em: <https://publicacoes.agb.org.br/terralivre/article/view/3471>. Acesso em: 10/06/2025.

TABORDA, Noeli Welter. *Feminismo Camponês Popular: território de luta e resistência no Movimento de Mulheres Camponesas*. Orientadora: Janaina Francisca de Souza Campos Vinha. 2023. 288 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Instituto de Políticas Públicas e Relações Internacionais,

Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial na América Latina e Caribe,
São Paulo, 2023.