

Refletindo sobre os vínculos com a carreira dos militantes do MST: Entrincheiramento em análise.

Resumo

Este estudo analisou o entrincheiramento na carreira dos trabalhadores que atuam no Movimento Sem Terra (MST), através de um levantamento quantitativo com 99 participantes do movimento. O entrincheiramento é um construto que engloba a percepção de falta de alternativas na carreira, custos emocionais e investimento na carreira. Foram utilizadas escalas validadas, com um KMO de 0.741. Os resultados mostraram níveis de entrincheiramento maiores entre: assalariados, com relação aos voluntários; mulheres, com relação aos homens; e público das regiões Sul e Sudeste devido à questões históricas ligadas à Terra.

Palavras chave: Entrincheiramento. Vinculo com a Carreira. Movimento Sem Terra.

Reflecting on the links with a career by persons who act in mst: Entrenchment in analysis.

Abstract

This study examined the career entrenchment of workers who work in the Landless Movement (MST), through a quantitative survey with 99 participants in the movement. The entrenchment is a construct that encompasses the perceived lack of alternative career, emotional costs and career investment. Validated scales were used, with a KMO of 0.741. The results showed higher levels of entrenchment between: employees with respect to volunteers; women, compared to men, and the public of the South and Southeast regions due to historical issues linked to the land.

Key-words: *Entrenchment. Career bond with. Landless Movement.*

¹ Doutorando em Administração da Universidade Nove de Julho. Possui Graduação em Administração pelo Centro Universitário Newton Paiva, Mestrado em Administração pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Atua como consultor em Gestão de Pessoas e professor universitário. (denilson.freire@hotmail.com)

² Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas pela Faculdade Novos Horizontes e professora do curso de Administração do Centro Universitário Metodista de Minas Izabela Hendrix. (vaz@terra.com)

³ Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho e Pesquisadora-Visitante da Columbia Business School (EUA). Possui graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (2001), mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (2005) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (2009), com estágio doutoral na Universidade Virginia Tech (EUA). Pesquisadora de gestão estratégica de pessoas; estratégia; gestão de projetos e governança corporativa. (pmorilha@gmail.com)

⁴ Especialista em Educação dos Direitos Humanos pela Universidade Federal do Maranhão e graduada em Administração pelo Centro Universitário Metodista de Minas Izabela Hendrix. (regilmasantana@yahoo.com.br)

Introdução

As pessoas se vinculam a uma organização quando compreendem que ela acrescenta valor ao seu trabalho, tendo as empresas necessidade de criar uma ligação entre suas expectativas e as das pessoas que nela trabalham. Uma das maneiras de fortalecer esse vínculo é através da gestão de carreiras (DUTRA, 2006).

De um modo geral, os estudos sobre carreira profissional são estruturados em um construto teórico-prático formado por duas dimensões interligadas, a saber: administrativa, entendida como um artefato administrativo com fins pragmáticos na gestão organizacional de pessoal e uma psicossocial, vista como um processo social, gerador de identidades, papéis e representações sociais (RIBEIRO, 2009).

Os vínculos com a carreira podem ser estudados tanto do ponto de vista da organização, quanto dos seus colaboradores. Sabe-se que esses vínculos tem-se tornado acentuados em decorrência das alterações no mundo do trabalho, a exemplo das mudanças advindas com a reestruturação organizacional, aumento da percepção do trabalhador em relação à insegurança do trabalho e o crescimento da força de trabalho que afetam a estruturação da carreira profissional (BASTOS; ROWE, 2010).

Nesse sentido, a perspectiva psicossocial torna-se relevante aos estudos de carreira, uma vez que pretende demonstrar a importância desse vínculo, sugerindo ser esse preditor de quanto o trabalhador investe no seu crescimento profissional, qual o seu desempenho extra para manter-se atualizado na profissão e responder as expectativas sociais que circundam sua atividade profissional (BASTOS, 1997).

Dentro dos estudos psicossociais de carreira, o conceito de entrincheiramento aparece com o intuito de abranger um caráter estático e defensivo adotado pelo trabalhador em virtude das incertezas e inseguranças que distinguem as mudanças no mundo do trabalho e que acaba constituindo-se bloqueio para investimento em nova carreira profissional (BASTOS; ROWE, 2010).

Os estudos sobre entrincheiramento surgiram com o artigo publicado por Carson et al. (1995) que o define como a tendência do indivíduo em permanecer em sua profissão devido aos investimentos efetuados, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora do seu campo de atuação. O primeiro trabalho realizado no Brasil discutindo o construto entrincheiramento foi publicado por Baiocchi e Magalhães (2004), que pesquisaram a relação do entrincheiramento na carreira, comprometimento e motivação vital, não encontrando relações significativas entre entrincheiramento e planejamento de carreira.

As atenções neste artigo se voltam para análise do entrincheiramento na carreira dos trabalhadores que atuam no Movimento dos Trabalhadores Rurais sem terra (MST).

A importância desse estudo fundamenta-se na busca de entendimento para o vínculo desse profissional no desenvolvimento de suas atividades dentro da estrutura organizacional associado à ideologia do MST, destacando-se as buscas do movimento por reforma agrária, cidadania e soberania igualitária e valorização do ser humano.

De acordo com informações obtidas no site oficial do MST, a organização enquanto movimento social teve início em 1980 e hoje já se faz presente nas cinco regiões brasileiras e em 24 estados da federação, fato que explica sua representatividade em termos nacionais. Surgiu em um momento político marcado pelo fim do regime militar, admitindo à sociedade civil brasileira uma abertura política. Nesta conjuntura de redemocratização do país, em 1985 surgiu a proposta para a elaboração do



primeiro PNRA (Plano Nacional da Reforma Agrária). Sua segunda versão (II PNRA) foi proposta apenas em 2003, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

O MST é considerado um movimento social e, assim, não está obrigado a apresentar contas a nenhum órgão governamental, como qualquer outro movimento social. Contudo, apesar de não possuir um registro legal, o MST possui uma organização estrutural que conta com a participação de diversos atores: descendentes diretos do MST e militantes assalariados ou voluntários. Esses últimos estão bastante envolvidos na administração do Movimento. Entre eles figuram-se administradores, advogados, economistas dentre outros e são os responsáveis pela operacionalização do próprio movimento.

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar se existem diferenças nos níveis de entrincheiramento na carreira dos militantes do MST, e de grupos importantes dentro da gestão do movimento.

Para atender a este objetivo, o estudo comparou quantitativamente, os níveis apurados nas dimensões de entrincheiramento na carreira desses militantes nas cinco regiões do Brasil, e considerando-se também outras variáveis demográficas.

No estudo, foi utilizada a abordagem tridimensional elaborada por Carson et al. (1995) e Magalhães (2005), considerando Investimento na Carreira, Custos Emocionais e Falta de Alternativas na Carreira.

Este artigo está estruturado de forma a discorrer, primeiramente, sobre o conceito de carreira profissional, seguido do conceito e aplicação do entrincheiramento. Após a apresentação dos procedimentos metodológicos, serão então apresentados os resultados do estudo quantitativo realizado entre os membros do MST.

Conceito de carreira profissional

A ideia de constituição de uma carreira exclusiva ao longo da vida profissional tem mudado muito nos últimos tempos, principalmente em decorrência das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, resultado da globalização e das novas tecnologias. Se num passado não tão distante, as pessoas elegiam sua carreira uma única vez, atualmente os indivíduos realizam uma série de escolhas e mudanças na carreira ao longo da sua trajetória profissional (ANDRADE, 2008).

Segundo Hall (1976), carreira é uma sequência de comportamentos e atitudes associadas à experiência laboral, durante a vida profissional de uma pessoa. No entanto, para Ribeiro (2009) carreira profissional associa-se as empresas, sendo definida como carreira profissional organizacional, como também como não carreira profissional quando o modo de construção da trajetória profissional escolhido por determinada pessoa difere dos modelos preconizados nas empresas.

Na opinião de Batista e Codo (2007) é fato que as relações trabalhistas sofreram mudanças consideráveis no século XXI e as particularidades do trabalho como ocorriam no século passado deixaram de existir. Desse modo, a carreira profissional tem seu cerne no indivíduo, que passa a ter a responsabilidade por gerir sua própria carreira (BARUCH, 2004). Nesse sentido, vale ressaltar a argumentação de Fouad (2006) que sugere que a escolha da carreira também se relaciona ao nível de conhecimento que a pessoa tem de si, do mundo do trabalho, e mais importante, dos seus motivos pessoais e profissionais.

Em conformidade com esta tendência Savickas (2005 apud Fouad) expõe a proposição de construção da carreira com os seguintes focos principais: a) As carreiras

são representação da realidade; b) Seu desenvolvimento é mais bem caracterizado como uma adaptação contínua a um ambiente mutante mais que um ímpeto interno para a maturação; c) As carreiras são construídas por indivíduos a partir de suas experiências passadas e sonhos futuros em um tema de vida; d) Uma carreira subjetiva emerge de um processo ativo de construção de significado. Desse modo, à medida que a pessoa concretiza escolhas e se desenvolve em uma determinada área de trabalho, passa a construir significados que produzirão um sentido a seu curso de ocupação profissional, e que, por conseguinte, determinarão suas escolhas.

Mesmo que para alguns autores sejam considerados aspectos comuns no conceito de carreira, Chanlat (1995) chama a atenção para a complexidade do construto e diferencia o conceito em dois tipos – carreira tradicional e carreira moderna. A tradicional apontada como detentora de características associadas à estabilidade e linearidade, predominantes do gênero masculino. Por outro lado, a carreira moderna, apresenta instabilidade, advindas com as alterações sociais da atualidade, a exemplo da feminização do mercado de trabalho, elevação do grau de instrução dos trabalhadores e a flexibilização do trabalho.

No entanto, ainda segundo o autor, atributos sociais específicos estão agregados a uma maior complexidade e produzem maior diversidade de tipos de carreira: o burocrático, o profissional, o empreendedor e sociopolítico. Ao caracterizar a carreira profissional do tipo sociopolítico Chanlat (1995) argumenta que esta “baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa”. Nesse sentido, o componente central não é nem a posição nem a especialização ou a inovação, mas sim, o capital de conhecimentos, de relações e de pertencimento a um plano social estruturado e apreendido.

É em função desse nível de relações que a carreira profissional se estabelece e as ascensões são alcançadas. Hall e Mirvis (1995) sugerem um novo tipo de carreira profissional que os autores nomeiam de “novo contrato de carreira”, caracterizado pela alteração da carreira organizacional para a carreira versátil, fundamentada no autodirecionamento em busca do sucesso psicológico no trabalho.

Entender que existem distintas formas de vinculação com a carreira profissional pode ser determinante para mostrar como as inovações na configuração de trabalho estão interferindo no gerenciamento e desenvolvimento das habilidades do indivíduo, bem como em outros comportamentos importantes entre eles o entrincheiramento, tema que se discute na próxima seção.

Entrincheiramento na carreira profissional

Nas diversas pesquisas contemporâneas que discutem a relação do trabalhador com a sua carreira, destaca-se o entrincheiramento. Trata-se de um construto voltado para o esclarecimento da persistência do trabalhador em um caminho de ação que demarca a sua trajetória profissional e as aquisições que faz, de modo a construir uma direção satisfatória tanto no plano pessoal quanto dos efeitos que suscita para a sociedade.

Entrincheiramento apresenta-se como um termo recente, que tem sido associado aos estudos de comprometimento (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004; SCHEIBLE et al, 2006). Contudo, não se deve confundir o conceito de entrincheiramento à dimensão instrumental do comprometimento apresentado nos estudos de Meyer e Allen (1991).

O termo foi utilizado primeiramente por Carson et al. (1995) que o definem como



a tendência de uma pessoa se manter em uma determinada carreira em virtude dos investimentos já realizados, aos custos emocionais advindos caso opte por mudar a direção da carreira, como também pela percepção de poucas alternativas fora do seu campo de atuação.

O primeiro trabalho abordando o tema no Brasil foi publicado por Baiocchi e Magalhães (2004) que investigaram as semelhanças entre comprometimento organizacional com a carreira, entrincheiramento na carreira e motivação vital, achando semelhanças significativas e positivas entre entrincheiramento, “identidade de carreira” e “resiliência de carreira”. No entanto, neste trabalho, não foram encontradas semelhanças significativas entre entrincheiramento e planejamento de carreira.

Na opinião de Baiocchi e Magalhães (2004) os investimentos na carreira associam-se aos aspectos financeiros e de tempo, relacionados ao aprimoramento profissional e dedicação ao trabalho que a pessoa imagina estar perdendo em caso de mudança na carreira profissional. Já os custos emocionais compreendem a perda da rede de relacionamentos interpessoais atrelados ao trabalho, além do impacto que a mudança na carreira profissional pode causar na vida pessoal e familiar. O fator de limitação de alternativas na carreira profissional refere-se à percepção da pessoa em relação ao seu potencial de empregabilidade.

O conceito de entrincheiramento, na argumentação de Bastos e Rowe (2010) aparece para abranger uma atitude estática e defensiva tomada pelo trabalhador em razão das dúvidas e inseguranças que distinguem as mudanças no mundo do trabalho e que acaba se compondo em um entrave para investimento numa nova carreira. De acordo com o ponto de vista dos autores, o entrincheiramento incide de modo persistente na mesma linha de ação laboral por ausência de alternativas de carreira, pela impressão de perda dos investimentos já efetuados, ou pelo entendimento de um resultado emocional muito alto em caso de alteração de carreira. Estes três fatores, investimentos na carreira, custos emocionais e limitação de alternativas na carreira profissional serão investigados utilizando-se a Escala de entrincheiramento na carreira profissional.

O Movimento Sem Terra (MST) e sua representação no cenário nacional.

Artigo do professor Paulo Silvino Ribeiro, publicado no site Brasil Escola, relata que o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) é um dos mais respeitáveis movimentos sociais do Brasil, apresentando como foco as questões do trabalhador do campo, principalmente no tocante à luta pela reforma agrária brasileira. No Brasil prevaleceu, de acordo com a história, uma desigualdade do acesso a terra, efeito direto de uma organização social patrimonialista e patriarcalista, preponderando o grande latifúndio como sinônimo de poder (RIBEIRO, 2012).

Assim, em virtude da centralização fundiária, as classes menos favorecidas como escravos, ex-escravos ou homens livres de classes menos favorecidas, do ponto de vista econômico e cultural, apresentariam maiores dificuldades à posse da terra. Assim, do Brasil colonial da monocultura ao Brasil do agronegócio em pleno século XXI, o que prevalece é a concentração fundiária, o que traz à tona a necessidade da discussão e da luta política como a encabeçada pelo MST.

Conforme Fernandes (2000) o MST surgiu da ocupação da terra e tem nesta ação seu instrumento de luta versus o agrupamento fundiário e o Estado. Em decorrência

da não efetivação da reforma agrária, por meio das ocupações, os sem-terra ativaram a luta, fixando ao governo o cumprimento de uma política de assentamentos rurais.

A organização do MST enquanto movimento social principiou nos anos 80 do século passado e hoje já se faz presente em 24 estados da federação, fato que esclarece sua representatividade em termos nacionais. O fundamento deste movimento ocorreu em uma conjuntura política no qual o severo regime militar iniciado na década de 60 do século passado chegava ao fim, consentindo à sociedade civil brasileira uma abertura política para exigências e debates. Neste contexto de redemocratização do país, em 1985 surgiu a sugestão para a elaboração do primeiro PNRA (Plano Nacional da Reforma Agrária). Sua segunda versão (II PNRA) foi sugerida apenas em 2003, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

As finalidades do MST, para além da reforma agrária, abordam discussões relativas às mudanças sociais importantes ao Brasil, especialmente àquelas que dizem respeito à inclusão social. Na avaliação do MST, de um lado aconteceram avanços e conquistas, mas ainda há muito por se fazer no que diz respeito à reforma agrária no Brasil, seja em termos de desapropriação e assentamento, seja em relação à característica da infraestrutura disponível às famílias já assentadas. Conforme dados do INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), o número de famílias assentadas nestes últimos anos foi de 614.093, sendo instituídos neste mesmo período 551 assentamentos. Ainda conforme o INCRA, no total, o Brasil conta com 85,8 milhões de hectares congregados à reforma agrária e um total de 8.763 assentamentos atendidos, onde vivem 924.263 famílias.

Do ponto de vista organizacional, o MST compreende três níveis principais. O primeiro refere-se às bases, formada por membros dos acampamentos ou assentamentos. O segundo trata das lideranças, que participam na organização do MST compreendendo as coordenações locais, regionais, estaduais e nacionais, além das direções estaduais e nacionais, atuando em forma de coletivo, sem presidência. E por fim, as articulações que envolvem o nível de participação conjunta do MST com outros movimentos (SCHERER-WARREN, 2000).

No movimento, assim como em grande parte das organizações sociais mais tradicionais, são preservados valores, práticas e costumes que configuram o perfil da organização. O MST é uma organização social que tem reconhecimento nacional e internacional, e ao longo de seus 29 anos de existência tem passado por inúmeras reformulações de estratégias e de ações, cujas mudanças vão imprimindo uma nova cultura no movimento.

Bogo (2007) apontou como desafio do movimento “flexibilizar a estrutura organizativa para ampliar a participação e formar mais quadros”. No MST, existe uma sucessão de pessoas que fazem parte do movimento, na qual muitas delas são descendentes dos primeiros formadores do movimento. A flexibilização da estrutura do movimento estaria diretamente ligada a dar espaço para que este público mais jovem consiga participar ativamente.

Procedimentos Metodológicos

Para alcançar o objetivo principal deste estudo de caso, realizou-se uma pesquisa descritiva (VERGARA, 2007), mediante a utilização do questionário como técnica principal de levantamento dos dados. O instrumento de pesquisa tratou das dimensões de entrincheiramento na carreira de distintas categorias ocupacionais

de militantes do MST que atuam em diferentes localidades do território nacional. No período de Fevereiro a Julho de 2012 foram aplicados os questionários validados por Carson et al. (1995) e Magalhães (2005), composto por indicadores distribuídos em uma escala de concordância do tipo Likert de seis categorias, tendo em vista as dimensões Investimento na Carreira, Custos Emocionais e Falta de Alternativas na Carreira. O questionário foi enviado via internet utilizando-se um website apropriado para coleta de dados. O retorno foi de 99 questionários válidos.

Para fins estatísticos convencionou-se a utilização da letra E (simbolizando Entrincheiramento) seguido de um número que irá substituir as questões nas matrizes estatísticas, como exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Escala de Entrincheiramento de Carson e Magalhães (2005)

Nível de Concordância							
Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente
a)	Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora.						E1
b)	Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim.						E2
c)	Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora.						E3
d)	Se eu ingressar em outra linha de trabalho/campo de carreira, iria perder muito investimento em educação e treinamento.						E4
e)	Haveria um custo emocional muito grande envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira.						E5
f)	Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional.						E6
g)	Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira.						E7
h)	Deixar minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida.						E8
i)	Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campo de carreira.						E9
j)	Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira.						E10
k)	Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser fazer mudanças na minha carreira.						E11
l)	Se eu deixar essa linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentiria sem opções razoáveis para a minha vida profissional.						E12

Como mostra o Quadro 1, as questões E1 a E4 são as variáveis do construto Investimento na Carreira, E5 a e8 corresponde às variáveis dos Custos Emocionais e as variáveis E9 a E12 ao construto Falta de Alternativas na Carreira. Com o objetivo de analisar e comparar os resultados do entrincheiramento na carreira em suas três dimensões, de acordo com as informações pessoais e ocupacionais dos militantes do MST investigados, testes estatísticos foram utilizados por meio do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 12.0.

Apesar da escala já ter sido validada no Brasil, optou-se por adotar os testes estatísticos do KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett's com o objetivo de comprovar a consistência dos dados coletados.

A primeira análise foi a do KMO, que obteve um resultado igual a 0,741 para $p < 0,05$. Sabe-se que quanto mais próximo de 1, maior a correlação entre as variáveis envolvidas. Para verificação da consistência interna do modelo adotado, utilizou-se a

análise do Alpha de Cronbach obtendo-se um resultado geral igual a 0,818, superior a 0,60, indicando adequação do modelo.

Para a análise dos resultados do estudo, que será apresentada a seguir, foi realizada análise estatística descritiva.

Apresentação e Análise dos Resultados

A amostra deste estudo reflete a diversidade cultural das regiões em que o MST atua e também é diversa em termos de perfis dos respondentes. Em relação à faixa etária observa-se que 42,4% apresenta idade entre 21 a 30 anos, 45,5% entre 31 a 40 anos e 9,1% entre 41 a 50 anos. Apenas 3,0% apresentaram-se com faixa etária superior a 50 anos. Tratando-se de gênero, temos 66,6 % dos entrevistados do sexo masculino e 33,3% do sexo feminino. A distribuição dos respondentes por região aponta que 9,09% estão localizados na região norte do país, 48,48% na região nordeste, 12,12% na região sul, 24,24% na região sudeste e 6,06% na região centro-oeste.

A análise do vínculo que os respondentes mantêm com o MST indica que a maioria são Militantes Assalariados com representatividade de 54,5%, Militantes Voluntários representam 33,3% e somente na condição de assalariado temos 3,03%. Respondentes que optaram por não declarar o tipo de vínculo que mantêm com o MST representam 9,09% .

Em relação ao tempo de atuação na carreira, observa-se que dentre os pesquisados a maioria apresenta vínculo de longo prazo, tendo um percentual de mais de 75,0% atuando no movimento há mais de 06 (seis) anos.

As categorias ocupacionais mais frequentes dentre os pesquisados foram: auxiliar administrativo (30,3%), projetista (15,2%) e coordenador (11,1%). As demais categorias apontadas com menor frequência que representam o total de 43,4 % foram: auxiliar operacional, militante, diretor de cooperativa, professor, consultor, gerente, articulados, técnico agropecuário, assistente e secretário.

Considerando-se estas características da amostra, será apresentado a seguir o nível de entrincheiramento de todos os participantes do estudo de forma conjunta e, na sequência, diferenciando-se pelas características demográficas.

A tabela 1 apresenta os níveis de entrincheiramento dos militantes do MST que participaram do estudo.

Tabela 1 - Dimensões do Entrincheiramento

Fator	Classificação do fator	Medidas	Custos Emocionais	Investimento na Carreira	Falta de Alternativas na	Nível do Entrincheiramento	Quantidade	Percentual (%)
	Geral	Média	3,49	3,21	3,91	3,54	99	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da análise do nível de entrincheiramento geral da amostra obtido foi de 3,54 considerado um valor mediano de acordo com a escala adotada. Isso

é, situa-se entre o nível 3 (discordo pouco) e 4 (concordo pouco), sugerindo que o instrumento não revela níveis significativos de entrincheiramento.

Analisando-se separadamente o resultado das médias gerais de cada dimensão percebe-se que os militantes acreditam que permanecem no MST em primeiro lugar por Falta de Alternativas fora do Movimento (3,91), seguido da dimensão Custos Emocionais para deixar o movimento (3,49) e por fim, Investimentos realizados na carreira (3,21), como demonstrado na Tabela 1.

Na tabela 2 a seguir foram analisados os níveis de entrincheiramento levando-se em consideração a faixa etária dos participantes da amostra.

Tabela 2 - Dimensões do Entincheiramento Segundo a Faixa Etária

Fator	Classificação do fator	Medidas	Custos Emocionais	Investimento na Carreira	Falta de Alternativas na Carreira	Nível do Entincheiramento	Quantidade	Percentual (%)
Faixa Etária	Geral	Média	3,49	3,21	3,91	3,54	99	100,00
		Desvio	0,84	1,27	0,98	0,79		
	21 a 30	Média	3,55	3,48	4,20	3,74	42	42,42
		Desvio	0,95	1,28	0,82	0,75		
	31 a 40	Média	3,23	2,78	3,52	3,18	45	45,45
		Desvio	0,66	1,27	1,07	0,73		
	41 a 50	Média	4,00	3,75	4,08	3,94	9	9,09
		Desvio	0,38	0,57	0,33	0,27		
	Acima 50	Média	5,00	4,11	5,25	4,79	3	3,03
		Desvio	0,00	0,32	0,00	0,11		

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o nível geral do entincheiramento amostral aumenta à medida que a faixa etária também aumenta, saindo de 3,74 daqueles que tem idade entre 21 a 30 anos, para 4,79 para aqueles com mais de 50 anos. Esta tendência também pode ser observada quando se analisam as três dimensões do estudo, isoladamente.

Em relação aos níveis de entincheiramento observados na dimensão custos emocionais os índices variam entre 3,55 para os mais jovens chegando a 5,00 para aqueles com faixa etária acima de 50 anos de idade.

Dentre aqueles que permanecem no movimento em decorrência da percepção de investimentos na carreira os índices variam entre 3,48 para os mais jovens e em 4,11 para os que possuem idade acima de 50 anos.

Analisando-se a dimensão associada à percepção da falta de alternativa para prosseguir em outra carreira fora do MST, os índices permanecem mais elevados para os indivíduos mais jovens com índice de 4,20 e atingindo para os indivíduos com idade acima de 50 anos a 5,25.

Destaca-se que os resultados apontam para a associação do entincheiramento na carreira dos militantes do MST com maior a faixa etária mais elevada, reforçando o entendimento de Baiocchi e Magalhães (2004) que percebem que o entincheiramento na carreira associa-se a percepção dos elevados investimentos na carreira associados aos aspectos financeiros e de tempo, bem como aqueles investimentos relacionados

ao aprimoramento profissional e dedicação ao trabalho que a pessoa imagina estar perdendo em caso de mudança na carreira profissional.

A tabela 3 a seguir busca analisar o entrincheiramento na carreira sob a perspectiva de gênero.

Os dados revelam que o nível de entrincheiramento entre homens e mulheres que atuam no MST apresenta-se com índices muito próximos, obtendo-se 3,52 para elas e 3,54 para eles.

Entretanto, ao se compararem isoladamente os níveis em cada dimensão da escala, percebe-se que as mulheres possuem maiores investimentos emocionais (3,68) que os homens (3,40). Já em contrapartida, os homens acreditam que já fizeram mais investimentos na sua carreira (3,44) que as mulheres (2,75) e que por esse motivo não deixariam o movimento.

Tabela 3 - Entincheiramento segundo o Gênero

Fator	Classificação do fator	Medidas	Custos Emocionais	Investimento na Carreira	Falta de Alternativas na Carreira	Nível do Entincheiramento	Quantidade	Percentual (%)
Sexo	Geral	Média	3,49	3,21	3,91	3,54	99	100,00
		Desvio	0,84	1,27	0,98	0,79		
	Feminino	Média	3,68	2,75	4,14	3,52	33	33,33
		Desvio	0,94	1,26	1,14	0,89		
	Masculino	Média	3,40	3,44	3,80	3,54	66	66,66
		Desvio	0,78	1,22	0,88	0,74		

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à falta de alternativas de carreira, os maiores índices foram obtidos pelas mulheres (4,14). Existe, dentro do Movimento Sem Terra, a preocupação da emancipação e atuação feminina em condições de igualdade à dos homens. Nas reuniões nos assentamentos e nas estruturas da organização do próprio movimento é escolhido, sempre, um representante de cada gênero para liderarem o processo de tomada de decisão. Esse fator aliado à falta de perspectivas de carreiras fora do movimento talvez possam explicar o alto índice apurado para esse fator.

Esse dado vai contra as estatísticas atuais que apontam a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho. uma vez que elas sofrem influência direta dos fatores econômicos, reforçando a uma maior participação feminina na tentativa de evitar o empobrecimento das famílias (IKEDA, 2000).

Entretanto, essa maior participação não foi acompanhada por uma diminuição das desigualdades profissionais entre homens e mulheres, sendo que historicamente os homens possuem maiores remunerações e condições de acesso a cargos elevados que as mulheres (ABRAMO, 2001; PROBST, 2003).

Além disso, o desemprego feminino fica sempre acima masculino (10%) e a informalidade é mais alta entre as mulheres. Apenas 36% estão no mercado formal sendo que essas, para ocuparem tais posições, possuem maior nível de qualificação que os homens (IBGE, 2012).

Nesse sentido, tem-se que as mulheres que convivem no movimento possuem baixa qualificação o que se torna um obstáculo a ocuparem cargos formais no mercado de trabalho, contribuindo para a explicação do alto índice no fator Falta de Alternativas de Carreira.

A tabela 4 buscou analisar os níveis de entrincheiramento na carreira observados nos participantes da pesquisa, considerando a região de atuação.

Tabela 4 - Nível de Entincheiramento por Região

Fator	Classificação do fator	Medidas	Custos Emocionais	Investimento na Carreira	Falta de Alternativas na Carreira	Nível do Entincheiramento	Quantidade	Percentual (%)
Região	Centro-Oeste	Média	1,88	1,50	3,00	2,13	6	6,06
		Desvio	0,96	0,55	2,19	1,23		
	Nordeste	Média	3,48	3,09	3,89	3,49	48	48,48
		Desvio	0,84	1,36	1,06	0,78		
	Norte	Média	3,50	3,58	4,00	3,69	9	9,09
		Desvio	0,00	1,19	0,75	0,37		
	Sudeste	Média	3,69	3,44	3,94	3,69	24	24,24
		Desvio	0,57	1,16	0,36	0,46		
	Sul	Média	3,94	3,78	4,31	4,01	12	12,12
		Desvio	0,68	0,45	0,59	0,50		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que os níveis médios de entincheiramento na carreira apresentam-se mais elevados nas regiões Sul (4,01), Sudeste (3,69) e Norte (3,69) e menores nas regiões do Nordeste (3,49) e Centro-Oeste (2,13), em ordem decrescente de resultados.

O índice mais elevado ter-se apresentado na região sul do país, pode estar associado ao fato do movimento ter se iniciado naquela região, e desse modo, a ideologia de luta e a identidade com o movimento para esses indivíduos se apresentar mais determinante para a sua permanência no movimento.

Em relação aos resultados apurados para as três dimensões que compõem a escala percebeu-se, ainda, que eles foram proporcionalmente similares aos obtidos pela média geral, isso é, obteve-se em ordem decrescente de importância: A Falta de Alternativa de outras carreiras, os Custos Emocionais para mudança e o nível de Investimento na Carreira, com exceção para a Região Norte onde predominou primeiramente a Falta de Alternativa (como nas demais), seguida pelo Investimento na Carreira, ficando os Custos Emocionais na 3ª posição.

A tabela 5 buscou analisar os níveis de entincheiramento na carreira de acordo com o tipo de vínculo profissional dos participantes do estudo.

Interessante perceber que a análise isolada das dimensões altera conforme o vínculo, isto é, para aqueles militam e são assalariados, os índices obtidos em ordem decrescente foram: Falta de Alternativa (3,93), Investimento na Carreira (3,57) e Custos Emocionais (3,54).

Tabela 5 - Nível de Entrincheiramento pelo tipo de Vínculo Profissional

Fator	Classificação do fator	Medidas	Custos Emocionais	Investimento na Carreira	Falta de Alternativas na Carreira	Nível do Entrincheiramento	Quantidade	Percentual (%)
Rel. Com Mov.	Assalariado	Média	2,75	2,00	5,00	3,25	3	3,03
		Desvio	0,00	0,00	0,00	0,00		
	Militante e Assalariado	Média	3,54	3,57	3,93	3,68	54	54,54
		Desvio	1,01	1,23	1,02	0,90		
	Militante e Voluntário	Média	3,61	3,06	3,73	3,47	33	33,33
		Desvio	0,51	1,18	1,04	0,61		
	Não declarado	Média	3,00	2,00	4,08	3,03	9	9,09
		Desvio	0,57	0,94	0,13	0,47		

Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, para os que são militantes e voluntários foram: Falta de Alternativa (3,73), Custos Emocionais (3,61) e Investimento na Carreira (3,06), demonstrando a influência da dimensão emocional dentre aqueles que são voluntários.

Os resultados apurados para aqueles que são somente assalariados não são considerados suficientes para uma análise mais aprofundada em virtude do baixo número amostral.

A tabela 6 apontam os resultados da análise de entrincheiramento associado ao tempo de atuação do militante no MST.

Tabela 6 - Nível de Entrincheiramento por Tempo de Atuação

Fator	Classificação do fator	Medidas	Custos Emocionais	Investimento na Carreira	Falta de Alternativas na Carreira	Nível do Entrincheiramento	Quantidade	Percentual (%)
Tempo na Organização	Há 1 ano	Média	3,25	4,38	4,13	3,92	6	6,06
		Desvio	0,27	0,14	0,41	0,27		
	2 a 5	Média	3,80	4,20	4,10	4,03	15	15,15
		Desvio	1,28	1,43	1,27	1,05		
	6 a 10	Média	2,92	2,46	3,13	2,83	18	18,18
		Desvio	0,94	1,05	1,63	0,90		
	Mais de 10	Média	3,61	3,01	4,08	3,56	57	57,57
		Desvio	0,64	1,13	0,47	0,55		
	Nasceu	Média	3,75	4,25	4,00	4,00	3	3,03
		Desvio	0,00	0,00	0,00	0,00		

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser vislumbrado na Tabela 6, esse fator trouxe análises diferenciadas, revelando que não há uma lógica progressiva nos índices como foram observados nos fatores avaliados anteriormente.

O nível geral de entrincheiramento com a carreira apresenta-se maior para aqueles que possuem de 2 a 5 anos no movimento (4,03), seguido pelos que nasceram dentro do movimento (4,0) e menor entre aqueles que têm de 6 a 10 anos (2,83), revelando índices mais elevados nos primeiros anos, como também para aqueles que possuem mais de 10 anos de atuação no MST.

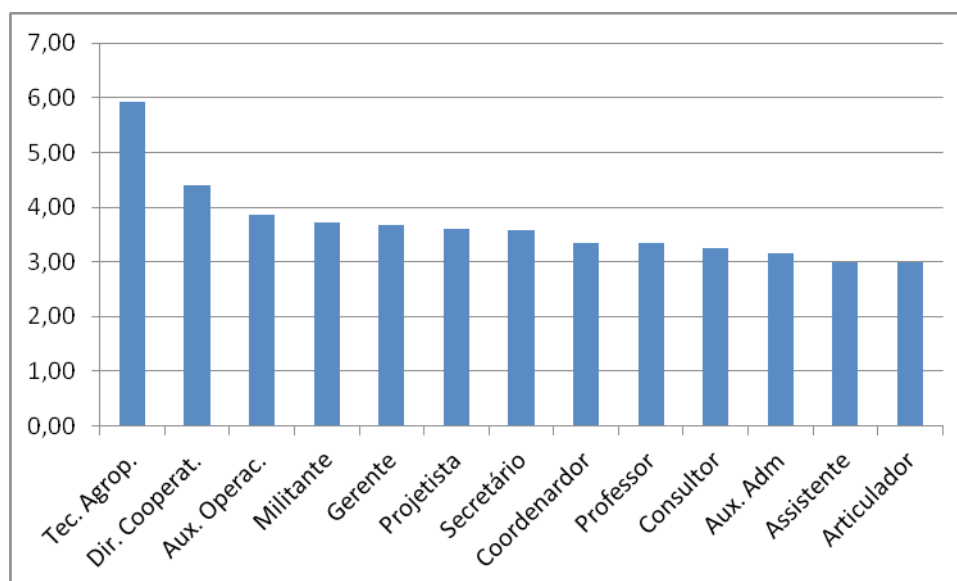
Essa mesma relação ocorre quando se analisa as dimensões isoladamente, vejamos: Para a dimensão Custos Emocionais, os índices mais elevados foram para os militantes com tempo de atuação no MST entre 2 a 5 anos (3,80) seguido por quem nasceu no movimento (3,75), o que de certo modo é compreensível, já que o fator emocional representa, principalmente, no caso dos que já nasceram nos assentamentos, uma história de vida e de luta.

Entretanto, a ordem de importância das dimensões varia de acordo com o tempo de atuação dentro do movimento. Para os que atuam a menos de 1 ano; entre 2 e 5 anos e para aqueles que nasceram no movimento a ordem é: Investimentos na Carreira, Falta de Alternativas e Custos Emocionais, demonstrando a importância dos investimentos que esses indivíduos fizeram e que impactam na decisão de permanecerem no movimento.

Já para as faixas de atuação entre 6 a 10 anos e mais de 10 anos a priorização altera-se para: Falta de Alternativas, Custos Emocionais e Investimento na Carreira. Esses dados revelam que o componente emocional cresce com o passar do tempo de atuação dentro do Movimento, como também sugere que depois de decorrido muito tempo os investimentos já efetuados tornam-se elevados demais não compensando a mudança, corroborando o entendimento e achados em outros estudos como, Carson et al. (1995); Baiocchi e Magalhães (2004); Bastos e Rowe (2010).

O Gráfico 1 buscou identificar os níveis de entrincheiramento na carreira com as funções dos militantes do MST que participaram do estudo.

Gráfico 1 - Nível de Entrincheiramento por Função



Fonte: Dados da pesquisa

A análise do Gráfico 1 revela que os maiores índices de entrincheiramento na carreira estão presentes nos cargos de Técnico Agropecuário (5.92), Diretores de Cooperativas (4.41) e Auxiliares Operacionais (3.86) e menores níveis foram observados para as funções de Auxiliares Administrativos (3.17), Articuladores (3.0) e Assistentes (3.0) sugerindo que o nível de entrincheiramento pode variar de acordo com a função exercida.

Em relação à análise das dimensões, para a maioria dos cargos, a ordem de importância apresenta-se como a falta de alternativas, seguida pelos custos emocionais e tendo o investimento na carreira como última posição.

Contudo, a situação altera-se para os cargos de Secretária e Coordenador cujos fatores são: Custos Emocionais – Investimento na Carreira e Falta de Alternativas e para o cargo de Projetista cuja ordem passa a ser: Falta de Alternativa – Investimento na Carreira e tendo os Custos Emocionais em última posição.

Efeitos do entrincheiramento no MST

Os dados revelaram que, no âmbito do MST, a escala, embora apresentasse altos níveis de consistência interna, demonstrou que, dentro do Movimento, não há níveis significativos de entrincheiramento, embora analisando-se seus fatores constituintes revelam-se diferenças importantes. Esse índice mediano talvez possa ser explicado pela própria natureza do movimento onde as questões de carreiras não são tão evidentes quanto em uma organização mercantil. Contudo tratam-se de inferências, incitando a outra pesquisa para averiguar os motivos da ocorrência desse fenômeno.

Como dito, ao se analisarem os fatores e as dimensões do entrincheiramento, algumas informações podem ser relevantes para se entender esse mecanismo de entrincheiramento em uma organização de cunho social.

Observou-se que os níveis de entrincheiramento aumentam de acordo com a faixa etária, sendo que a dimensão relacionada à permanência pelos custos emocionais são mais importantes para os mais velhos que para os mais jovens. Sendo mais relevantes para o mais jovens a permanência pela falta de alternativas na carreira.

Na avaliação do nível de entrincheiramento por região, obteve-se maiores índices nas regiões Sul e Sudeste, o que vai contra a lógica de crescimento econômico dessas duas regiões. O que pode explicar é o aspecto tradicionalista das regiões Sul e Sudeste nas questões ligadas à terra, como agricultura e manejo de criações, . Nas últimas duas décadas, a formação do campesinato brasileiro tem acontecido principalmente pelas ocupações e implantação de assentamentos de reforma agrária. Esta disputa acontece no processo de territorialização e desterritorialização do campesinato, do latifúndio e do agronegócio. Este processo ocorre simultaneamente de formas diferenciadas em todas as regiões do país. Nas regiões Sul e Sudeste, esse processo de enfrentamento é mais intenso com o agronegócio (FERNANDES, 2008).

Interessante perceber que não há diferenças nos níveis gerais de entrincheiramento entre homens e mulheres e que, para as mulheres a falta de alternativa de carreira é mais evidente frente à baixa qualificação dessas mulheres e pela discriminação histórica e cultural da mulher no mercado de trabalho.

Já para os homens o investimento que já fizeram dentro do movimento são mais relevantes para explicarem sua permanência no movimento.

Como o foco do trabalho era analisar se existiam diferenças de entrincheiramento entre militantes voluntários e assalariados, o estudo revelou que há diferenças



significativas. Isto é, o nível de entrincheiramento é maior entre aqueles que são militantes e assalariados do que aqueles que são militantes e voluntários ou somente assalariados. Essa informação demonstra que ao se aliar ideais com remuneração pode ocasionar um maior nível de entrincheiramento.

Houve diferenças também em relação à priorização das dimensões de entrincheiramento. Entre os militantes e assalariados os que os fazem permanecer na organização são a falta de alternativas de carreiras, seguido pelos investimentos já realizados na carreira e, por fim, os custos emocionais. Já para os militantes e voluntários também predomina a falta de alternativa de carreiras, entretanto, em segundo lugar fica a questão dos custos emocionais, revelando o caráter emocional do processo de voluntariado na análise do entrincheiramento em ambientes sociais.

Diante de todas essas informações percebe-se que a questão do entrincheiramento precisa ainda ser mais bem entendida nos movimentos sociais, observando se nessas organizações realmente existe outra lógica de comprometimento que não seja atrelada à questão da carreira. Contudo, o estudo mostra a importância de se estudar o fenômeno da carreira também em organizações sociais e do terceiro setor para entender melhor como funciona os mecanismos de atração e retenção de talentos, melhorando, assim a gestão nessas organizações.

Considerações finais

Os resultados deste estudo apontam para o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) alguns aspectos que vem reforçar seu valores e princípios como a presença dos ideais de pertencimento, comprometimento presentes em sua militância.

Aqueles que de certo modo já vivem o universo do campo (são trabalhadores e assentados, filhos e filhas destes trabalhadores, educadores, educadoras do campo, cooperados e produtores) e que assumem tarefas de maior responsabilidade dentro do movimento, os resultados demonstraram que eles possuem uma certa autonomia e condições objetivas para exercê-la dentro do Movimento, sentindo-se, assim, partes fundamentais desse processo, criando laços e assumindo positivamente a organização.

Pode-se perceber pelos dados coletados durante a pesquisa que pessoas que ingressam no movimento apenas pela condição de trabalho remunerado (como aqueles profissionais das áreas contábeis, secretarias, áreas mais funcionais) tem maior dificuldade de permanecer, pois o que o movimento lhes oferece do ponto de vista de retorno financeiro é abaixo do que o mercado lhes oferece.

Uma organização social é também mantida e movida por voluntários, aquelas pessoas que doam seu tempo para ajudar, são militantes potenciais. Neste segundo caso, bem como para o público dos militantes voluntários caberia ao movimento dentro de suas definições e planejamento elaborar metodologias de envolvimento, capacitação afim de retê-los, em sua maioria são pessoas comprometidas que se bem motivadas podem contribuir de forma significativa.

Observou-se que as mulheres permanecem no movimento mais por falta de alternativas de carreira, revelando a questão da discriminação das mulheres no mercado formal de trabalho (PROBST, 2003).

As regiões Sul e Sudeste obtiveram os maiores índices de entrincheiramento, muito em função das históricas conquistas no setor de agronegócios, como também pelo maior nível de desenvolvimento econômico nessas regiões (FERNANDES, 2008).

Outro aspecto apontado por este estudo/pesquisa é quanto à permanência das pessoas mais velhas no movimento pelo custo emocional. Este pode ser entendido como a presença de uma fidelidade, um sentimento de pertença e responsabilidade pela e para a manutenção do movimento com seus valores, ideais, bandeiras de luta, princípios, as origens e dos objetivos.

No público mais jovem este sentido se difere, pois estes em sua maioria têm outras necessidades, anseios como estudo, trabalho remunerado, trabalho produtivo na terra já conquistada. Este dado sugere ao movimento a elaboração e ou o fortalecimento de ações, programas voltados à juventude, ações capazes de atender a suas demandas, necessidades objetivas e alimentem sua subjetividade como: lutas concretas por políticas públicas para os assentamentos já conquistados (educação de qualidade, lazer, cultura, saúde, moradia digna...), bem como luta por políticas de melhoria (acesso a mercados para escoar a produção, crédito para investimento, agroindústrias...).

Assim como as mulheres vem conquistando seu espaço na agenda do Movimento, a juventude precisa ir assumindo tarefas e protagonizando no movimento.

Referências bibliográficas

ABRAMO, Laís. A situação da mulher latino-americana. O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. Mulher e Trabalho Experiências de ação afirmativa S.P, Boitempo Editorial, abril de 2000.

ANDRADE, G. A. Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego. Dissertação de Mestrado, Faculdade FUMEC: Belo Horizonte, 2009.

BATISTA, A. S.; CODO, W. O trabalho e o tempo. In: CODO, W.; JACQUES, M. G.(Orgs.). Saúde mental & trabalho: leituras. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007, p. 401-420.

BAIOCCHI, A.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrenchment e motivação vital em carreiras profissionais. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v.5 n.1), p. 63-71, 2004.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. Career Development International, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. Revista de Administração da USP, 32(3), 28-39.

BOGO, Ademar. A formação de quadros: desafios e necessidades. Cadernos de Estudos da Escola Nacional Florestan Fernandes, n. 1, p. 79- 89, 2007.

CARSON, K. D., CARSON, P.; BEDEIAN, A. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 68, n.4, p.301-320, 1987.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p.67-75, 1995.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, B. M. A Formação do MST no Brasil. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

FERNANDES, Bernardo Mançano. Questão agrária: conflitualidade e



desenvolvimento territorial. In: FERRANTE, Vera Lúcia Silveira Botta. Assentamentos rurais no território da cana: controvérsias em cena. Revista Nera. Presidente Prudente, ano 10, nº. 11, jan.-jun./2008.

FOUAD, N. A. Word and vocation psychology: theory researchs an applications. Annual Review of psychology, v. 58, p.543-64, 2006.

HALL, D. T. et al. Career in organizations. California: Goodyear, 1976.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. Careers as lifelong learning. In: HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. (Orgs.), The changing nature of word. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1995, p. 323-361.

IBGE (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 2012. Censo Demográfico 2011. Rio de Janeiro: IBGE.

IKEDA, Marcelo. Remuneração por Gênero no Mercado de Trabalho Formal: Diferenças e Possíveis Justificativas. Texto para Discussão n. 82. Rio de Janeiro. Setembro/2000.

MAGALHÃES, M. O. Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. A Three-component conceptualization og organization Commitment. Human Resources Management Review. v.1., n.1 p. 61-89, 1991.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003.

RIBEIRO, M. A. A Trajetória da Carreira como Construção Teórico-Prática e a Proposta Dialética da Carreira Psicossocial. São Paulo, Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 12, n.12, 2009.

RIBEIRO, P. S. O MST no Brasil. Brasil Escola. Disponível em: < <http://www.brasilecola.com/sociologia/mst.htm>> Acesso em 18 de Dez. 2012.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. Revista de Administração Contemporânea, v.14, n.6, p.1011-1030, 2010.

SAVICKAS, M. L. The Theory and Practice of Career Construction. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work.. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador, 2006, Salvador. Anais...Rio de Janeiro:ANPAD, 2006. CD-ROM

SCHERER-WARREN, Ilse. Movimentos em cena... as teorias por onde andam?; In: SCHERER- WARREN, Ilse, et. al. Cidadania e Multiculturalismo: a teoria social no Brasil contemporâneo. Lisboa/Florianópolis: Socius/Editora da UFSC, p. 23-51, 2000.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.