

Alinhamento das funções dentro de uma indústria de salgados congelados usando método de Âncora de Carreira

Angélica Aparecida Gonçalves dos Santos 1 (FASF) angelica_gege15@yahoo.com.br

Joseli Tozetto 2 (FASF) jmtozetto@hotmail.com

Resumo:

O presente artigo pretende abordar os aspectos de carreira, através do conceito de Âncora de Carreira por Edgar Schein (1993). Qual perfil dos profissionais de carreira da empresa Denise M. S. Lopes Eireli Me? Foi o problema que norteou essa investigação, a qual teve como objetivo geral identificar o perfil dos colaboradores do setor de produção de uma indústria do ramo alimentício. A pesquisa desenvolvida teve como metodologia a pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, bibliográfica, cujo principais autores foram SCHEIN (1993, 1996, 2006) SANTOS (2012) e SOUZA (2014) entre outros que colaboraram para o desenvolvimento do trabalho. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário, que possibilitou a partir de uma análise, realizar o levantamento de resultados mais precisos para identificação de métodos de trabalho mais adequados para área de produção da indústria de salgados congelados tendo como campo de investigação foi a Quase Pronto Delicias Congeladas, Ponta Grossa-Pr. Concluiu-se que mediante resultados obtidos, a intenção da organização é corrigir e aprimorar as práticas de gestão de pessoas na organização, com o intuito de organizar os setores de acordo com as âncoras existentes.

Palavras-chave: Âncora de carreira, Perfil comportamental, Carreiras.

Alignment of functions within a frozen salted industry using Career Anchor method

Abstract

The present article intends to approach the career aspects, through the concept of Career Anchor by Edgar Schein (1993). What profile of the career professionals of the company Denise M. S. Lopes Eireli Me? It was the problem that guided this investigation, which had as general objective to identify the profile of the employees of the production sector of a food industry. The research developed was a qualitative, bibliographical research whose main authors were SCHEIN (1993, 1996, 2006) and SOUZA (2014), among others, who collaborated in the development of the work. The data collection was performed through a questionnaire, which made it possible to carry out an analysis of the most accurate results to identify the most suitable working methods for the frozen salted industry production area. Ready Delicias Frozen, Ponta Grossa-Pr. It was concluded that through results obtained, the organization's intention is to correct and improve the people management practice in the organization, in order to organize the sectors according to the existing anchors.

Key-words: Career Anchor, Behavioral Profile, Careers.

1. Introdução

Cada ser humano possui formas diferentes de agir e de se comportar diante das situações onde suas competências podem ser entendidas como as competências de conservar suas capacidades humanas dentro de si, como uma forma individual de se portar Fleury (2001).

O desenvolvimento do perfil profissional global vem acontecendo ao longo dos últimos cinquenta anos a partir da revolução industrial. As mudanças no mercado de trabalho e no perfil dos trabalhadores transformaram por completo as relações entre empregado e empregador, chamado de comportamento organizacional (CO), dessa forma revolucionaram os modelos de trabalho utilizados pelas empresas do Brasil.

Os trabalhadores são movidos pela motivação, e esperam trabalhar em organizações onde possam satisfazer suas expectativas profissionais.

Chiavenato (2010 p. 7) ressalta que “ Existem aspectos visíveis e superficiais do CO, como as estratégias adotadas pela organização, a fixação de objetivos globais a serem alcançados, as políticas e os procedimentos adotados, a estrutura organizacional, a autoridade formal e cadeia de comando e a tecnologia adotada”.

Essas formas de organização muitas vezes não ocorrem, gerando desequilíbrio tanto por parte dos funcionários quanto por parte da produção, essa insatisfação vem trazendo consequências na área empresarial como baixa produtividade, insatisfação pessoal ou até mesmo doenças ocupacionais.

Para sanar essas dificuldades do entendimento do comportamento dos trabalhadores, foram desenvolvidos estudos onde um dos métodos usados foi por estudo de âncora de carreira. Âncora de carreira é um conceito desenvolvido por Edgar Schein 1928, utilizadas para definir as características de cada indivíduo como sua capacidade a de se portar em determinadas situações do seu cotidiano.

Esses comportamentos são responsáveis pela tomada da decisão e direcionamento de sua escolha profissional.

No decorrer da década de 1970, Schein estudou o comportamento de ex-alunos recém-formados de uma universidade. Neste estudo usou conceitos de psicologia de acordo com as características individuais de cada ex-aluno da Sloan School of Management nos EUA, na sua permanência dentro da instituição, iniciando o método de conhecimento do comportamento individual de cada pessoa.

Neste contexto, está presente a explanação do conjunto competência, enfatizando os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que os tornam seres competentes em suas atividades.

Por outro lado, consegue se considerar que teoricamente esses comportamentos estão ligados a fase atual de cada indivíduo na organização, trazendo como consequência atitudes distintas dos esperados. Dentre esses comportamentos pode se dizer que os mais significativos estão na falta de comprometimentos e a desmotivação do funcionário.

No ponto de vista empresarial, o perfil comportamental é muito utilizado em processos de contratação e de desenvolvimento dos funcionários, pois contribui para a análise da reação do profissional no ambiente de trabalho. Para análise do perfil comportamental, existem testes que auxiliam os profissionais de Recursos Humanos (RH) e gestores a discernir essas informações.

É relevante considerar que dentro da contemporaneidade existe a preocupação das organizações em preservar e motivar as competências de cada funcionário. Neste sentido o problema que norteou esse artigo foi: Qual perfil dos profissionais de carreira da empresa Denise M. S. Lopes Eireli Me?

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar o perfil de carreira dos funcionários da empresa Denise M. S. Lopes Eireli Me. Para identificação desse perfil foi usado o conceito de Âncora de carreira por Schein (1993), e teve como objetivos específicos a análise desses perfis no setor produtivo da Indústria de alimentos; desenredar quais suas motivações e identificar quais perfis se encaixa em cada área produtiva.

Dessa forma seus objetivos específicos são:

- Mapear e analisar o perfil dos colaboradores do setor produtivo na Indústria de alimentos de forma a identificar as âncoras de carreira presente neste público;
- Verificar diferenças e regularidades nas escolhas de carreira de profissionais de empresas distintas e adaptação em setores corretos.
- Desenredar o que motiva os colaboradores da Empresa de Acordo com seu Perfil.

Esse estudo mostra os resultados encontrados para os problemas existentes na organização, traçando trabalhos voltados a cada perfil, que surgem em sua formação de caráter e de criação, esses aspectos estão relacionados a decisões erradas dos gestores, trazendo a insatisfação e a baixa motivação de seus colaboradores, ocasionando problemas organizacionais de produção ou até mesmo acidentes de trabalho.

2. Fundamentação teórica

2.1 Evoluções da carreira

Entre meados do século XIX a carreira se deu início com o surgimento da Revolução industrial.

A partir do início do século XX após a Segunda Guerra Mundial, a carreira era exclusiva para homens, com perspectiva de uma progressão contínua sempre dos seus antecessores.

No ano de 1970 esses cenários começaram a se modificar com o surgimento do questionamento das condições femininas no mercado de trabalho, um modelo moderno de carreira.

A carreira ao longo dos anos foi tomando forma diferente além do próprio sentido de trabalho, nos dias atuais consiste no aperfeiçoamento ou experiência de seus conhecimentos, como forma de especialização em áreas determinadas por cada perfil ao longo de sua vida profissional.

De acordo com Santos; Cubo Munhoz (2012 p. 5) “Após uma década de mudanças, a condição de estabilidade dentro de uma organização se tornou cada vez mais precária, é necessário estar em constante desenvolvimento, quer seja pelos desafios encontrados no trabalho, como pelo aprendizado individual contínuo”.

Atualmente a carreira está associada à trajetória na área de formação acadêmica ou aperfeiçoamento na organização.

2.2 Gestões de carreiras

As organizações desempenham um papel fundamental para se dar início às carreiras existentes dentro de cada empresa, se dá como estratégia organizacional. Essas estratégias têm como objetivo desenvolver suas qualificações e habilidades de forma a favorecer a organização e as expectativas individuais de cada funcionário representando um grande crescimento para ambos os lados, segundo (PERES, 2011, p. 8) “da organização que propõem processo compartilhado em que as expectativas individuais de carreira são negociadas com as

necessidades organizacionais, e a proposta centrada no indivíduo, que é o objetivo do trabalho proposto”.

Essa gestão se leva a um propósito em comum ao planejar, executar e acompanhar as ações para uma carreira promissora, onde atende a necessidade da organização quanto das pessoas Peres (2011).

Com tudo entende-se que a gestão de carreira são os passos seguidos ao longo da sua trajetória profissional, que se desenvolve a partir de suas expectativas, experiências, habilidades, estilo de pessoa, interesse, valores e idéias já desenvolvida, usando como apoio para gerir cargos pretendidos nas organizações.

2.3 Definições de Carreira

As mudanças no ambiente organizacional vêm causando impacto no sentido de carreira profissional na área de Gestão de Pessoas, a expressão carreira vem do latim, que tem como significado de caminho estreito ou até mesmo espaço de terreno percorrido. O vocábulo carreira passou a ser utilizado como a consequência dos percursos profissionais que as pessoas passaram a percorrer, do século XIX (COELHO, 2006 apud CARVALHO e PEREIRA, 2014, p. 11).

Dutra (2010, p. 17) acredita que carreira é:

[...] as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Carreira é a experiência profissional constituída por períodos em uma ou mais empresas.

Ainda nos seus apontamentos Dutra (2010), cita carreira como seu primeiro desenvolvimento, que é de suma responsabilidade da organização, que tem como uma questão de coincidência, algo que aconteceu por um acaso.

2.4 Âncoras de Carreira

A Definição de carreira é apresentada como o conjunto de auto percepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades, atitudes e concepções que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou buscam desenvolver Schein (2006).

O conhecimento de si mesmo é um dos elementos mais importantes para direcionar a carreira, é um dos elementos fundamentais para a gestão de carreira. “O autoconhecimento pode ser entendido como um processo de tomada de consciência das características individuais que ocorre na relação do indivíduo com o mundo e consigo mesmo” (MARTINS 2001 p. 61). Desde o momento em que o indivíduo passa a se auto conhecer se inicia seu direcionamento de formação de carreira (DUTRA 2009).

As âncoras de carreira são compostas pela auto percepção de valores éticos e muitas vezes espirituais, necessidades, habilidades e motivação. Essas auto percepções quando bem estruturadas entram como a estabilidade da âncora, onde esse indivíduo não mudará seu ponto de vista mesmo diante de escolhas difíceis na carreira, suas competências serão moldadas de acordo com suas necessidades e habilidades.

Fleury; Fleury, (2004) trata as competências como fundamentais para análise da organização essas competências tem como fundamentação as âncoras de carreira.

As âncoras de carreira são separadas por Schein 1996 em oito categorias conforme o quadro a baixo:

Âncora	Descrição
Competências Técnicas Funcionais (FT)	Essa âncora está voltada a profissionais que se identificam com habilidades técnicas, se aprimoram e desafiam nas áreas técnicas específicas.
Competência Gerencial Geral (GG)	Indivíduos com essa âncora se dedicam psicologicamente com a organização, trabalhando de forma em que o êxito desempenhado pela empresa é também a sua conquista.
Autonomia e Independência (AI)	São âncoras onde seu nível de complacência é menores, pessoas com essas âncoras gostam da sua liberdade, e são pouco influência por pessoas ou até mesmo a organização.
Segurança e Estabilidade (SE)	São os profissionais que procuram se manter seguros em seu emprego, buscando seu bem estar em coisas permanentes.
Criatividade de Empreendedora (CE)	São profissionais que tomam a frente da situação, são criativos e gostam de inovar,
Dedicação a uma causa (DC)	Essa âncora se embasa a um único motivo, suas condutas e seus motivos são familiares ou profissionais.
Desafio Puro (DP)	Esses profissionais buscam sua satisfação em ser desafiado em tarefas ou processos. São movidos a decifrar problemas nunca descobertos
Estilo de Vida (EV)	Essa âncora busca a inserção de suas exiguidades em méritos familiares ou carreira.

Fonte: Adaptado Schein (1996)

Quadro 1 Características das Âncoras de Carreira

Cada ser se identifica a um estilo de âncora de acordo com suas vivências passadas e muitas vezes ensinamentos de seus pais ou responsáveis enquanto ainda não estavam inseridos no mercado de trabalho.

3. Metodologia

Esse estudo utilizou métodos de pesquisa para explicar as âncoras de carreira de uma indústria de salgados congelados, onde usa por nome fantasia Quase Pronto Delicias Congeladas.

Quanto a natureza desse artigo tendeu por uma pesquisa aplicada, segundo Gil (2009, p.26) “pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

Com relação a os objetivo se optou se por uma pesquisa exploratória, com a finalidade de identificar o perfil de carreira dos funcionários do setor de produção da indústria de salgados congelados. Segundo Gil (2009, p. 27) “pesquisa exploratória têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema”, possível de investigação por meio de procedimentos mais sistematizados.

Quanto ao questionamento do problema, trata se de uma apuração de pesquisa qualitativa e quantitativa, Gil (2002 p. 27) cita “Um problema não pode ser solucionado se não for apresentado de maneira clara e precisa”.

Uma análise qualitativa depende muito de dados específicos quanto a sua natureza, sua área de amostra, meios de pesquisa e os seus pressupostos teóricos que norteiam as formas de investigação (GIL, 2002).

Para se chegar a um resultado usamos meios quantitativos, o qual Gil (2002, p. 134) diz que:

[...] Nas pesquisas quantitativas, as categorias são frequentemente estabelecidas *a priori*, o que simplifica sobremaneira o trabalho analítico. Já nas pesquisas qualitativas, o conjunto inicial de categorias em geral é reexaminado e modificado sucessivamente, com vista em obter ideais mais abrangentes e significativos. Por outro lado, nessas pesquisas os dados costumam ser organizados em tabelas, enquanto, nas pesquisas qualitativas, necessita-se valer de textos narrativos, matrizes, esquemas etc.

O procedimento utilizada para as técnicas de pesquisa foi um estudo de caso. Para (PRODANOV, FREITAS 2013, p. 60) o estudo de caso “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

Tendo se em vista a avaliação do comportamento dos funcionários com a intenção de alcançar os melhores resultados para obtenção de respostas para os problemas da organização.

O instrumento de pesquisa usado foi um questionario, em escala de likert. Uma escala de medida que pressupoe a força e a intensidade das experiencias lineares, de um a seis, significando nunca verdadeiro e mais verdadeiro, respectivamente; enquanto os dois e os três correspondem a ocasionalmente verdadeiro; e os quatro freqüentemente verdadeiros, utilizados para identificar os oito tipos de âncoras de carreira predominantes.

O estudo foi aplicado a 19 funcionários da área de produção da insdustria Quase Pronto Delicias Congeladas no ano de 2018. Foram aplicados os questionários nos 4 turnos da empresa, onde o primeiro durno conta com 3 funcionários; segundo turno com 12 funcionários; terceiro turno com 1 funcionário e quarto turno com 3 funcionários, todos os funcionários foram orientandos que respondessem de forma mais sincera possível. Para o processo de análise dos resultados, foram elaborados gabaritos para correção do questionário.

4. Contextualizando o campo de investigação

4.1 História da empresa Quase Pronto Delicias Congelada

A empresa surgiu em 15 de julho de 2004, devido a uma grande demanda de encomendas de uma panificadora conceituada da cidade de Ponta Grossa PR.

Como área de produção dessa panificadora era pequena, dificultava a produtividade de seus produtos para eventos. Foram estudados alguns meios para suprir a necessidade de demanda, porém o espaço era delimitado por ser um prédio antigo do centro da cidade.

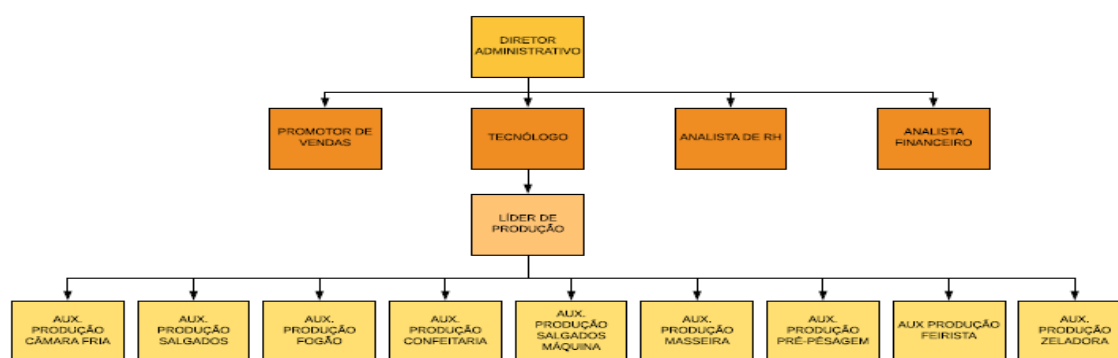
Após analisadas e descartadas as possibilidades de reforma e ampliação do prédio, procurou-se um novo imóvel que está localizado no Bairro da Ronda na cidade de Ponta Grossa PR para o funcionamento de uma nova e maior área de produção.

Para suprir as necessidades da panificadora se iniciou uma produção pequena de salgados congelados, apenas para os coffee breaks, eventos e conforme a venda no balcão.

O ramo de panificação já fazia parte da tradição da família, assim a pedido de parentes e amigos se deu início a uma produção em maior quantidade para atender a necessidade dos demais estabelecimentos.

Assim se deu o surgimento da indústria de salgados congelados Quase Pronto Delicias Congeladas. Onde hoje conta com 22 funcionários, 2 representantes diretos, e várias empresas parceiras. Atendem a cidade de Ponta Grossa, regiões vizinhas, Curitiba e Campo Largo.

Esse empreendimento foi uma necessidade que se tornou um diferencial, onde tornou a empresa cada vez mais competitiva no mercado, dentro e fora da cidade de origem.



Fonte de dados: Dados da empresa (2018)

Figura 1: Organograma da empresa

A figura 1 mostra a hierarquia da empresa em forma de organograma. O questionário foi aplicado na Área Operacional, onde se encontram os Auxiliares de produção separados em setores.

Grau de Escolaridades dos Colaboradores	C	%
Ensino Fundamental	4	21%
Ensino Fundamental Incompleto	1	5%
Ensino Médio	11	58%
Ensino Médio Incompleto	1	5%

Ensino Técnico Incompleto	1	5%
Ensino Superior Incompleto	1	5%

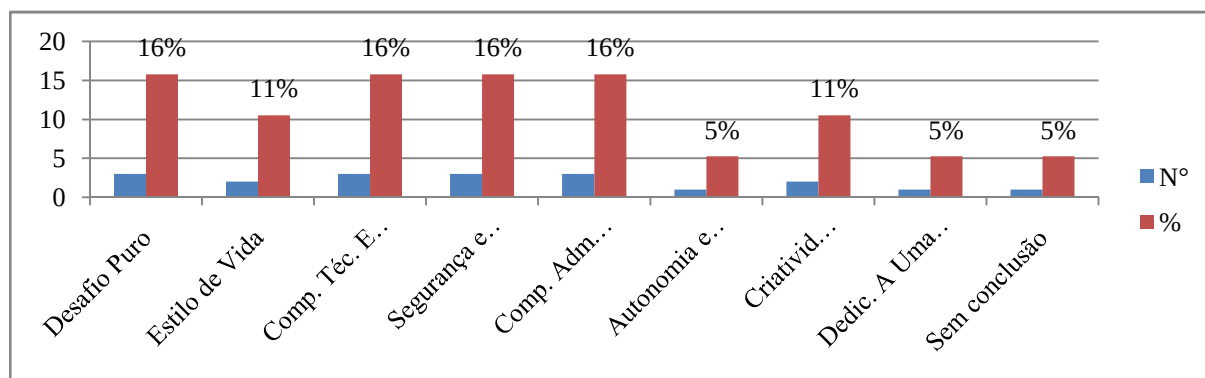
Fonte: Dados próprios da pesquisa (2018)

Tabela 1 - Distribuição do percentual do grau de escolaridade dos Colaboradores

A tabela 1 mostra o grau de escolaridade dos colaboradores da empresa Quase Pronto Delicias Congeladas, de acordo com esse estudo pode se compreender que 58% dos trabalhadores possuem o ensino médio completo, 21 % possuem o ensino fundamental completo, 5% ensino fundamental incompleto, 5% não possuem o médio completo, 5 % Cursam o ensino técnico, e 5% não concluíram o ensino superior.

4.2 Perfil Profissionais

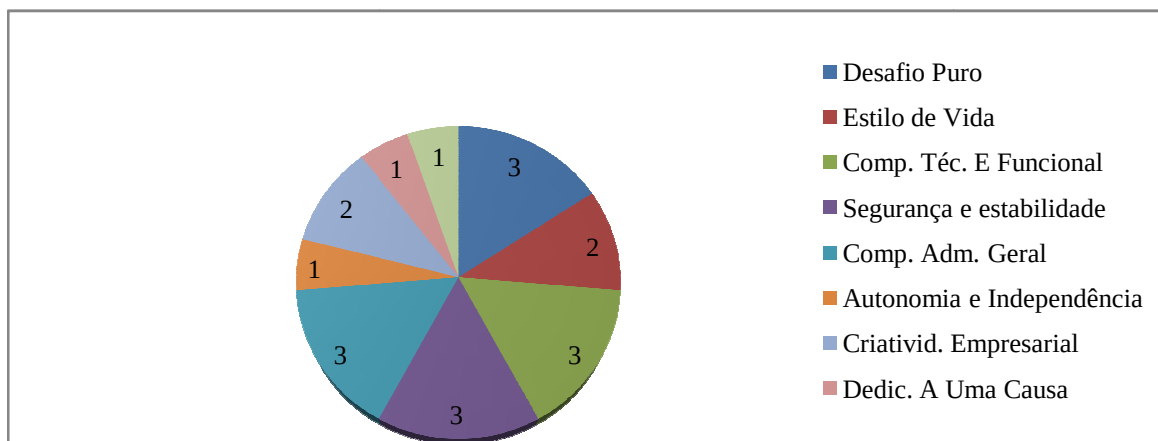
O presente estudo usou da abordagem de âncora de carreira por Edgar Schein (1993), objetivando a identificação dos diferentes perfis existentes na empresa Denise M. S. Lopes Eireli Me e designar suas motivações.



Fonte: Dados próprios da pesquisa (2018)

Figura 1: Âncora de Carreira: estudo comparativo dos funcionarios da empresa Denise M. S. Lopes Eireli Me.

As predominantes Âncoras encontradas nos funcionários da empresa foi Desafio Puro 16% é o perfil movido a desafios onde gostam de vencer o impossível, vão estar motivados sempre com novos desafios, Técnicas e Funcionais 16% ja se sente realizado em aplicar seu conhecimento nas areas mais técnicas , Segurança e Estabilidade 16% tem como principal preocupação se sentir bem sucedido e não abre mão da segurança ou estabilidade na organização, Competencia Gerencia Geral 16% esse perfil não abre mão da oportunidade de subir pro nível mais alto e se sente responsável pelo resultado determinado pela empresa, Estilo de Vida 11% esse perfil busca o equilibrio na vida pessoal, familiar e a sua carreira, Criatividade empresarial 11% é um perfil que aumeja seu proprio empreendimento, gosta de assumir riscos e superar obstáculos, Autonomia e Independência 5% essa âncora gosta de trabalhar do seu modo, prefere funções onde tenha flexibilidade sem suas atividades, Senso de Serviço e Dedicação a Causa 5% esse perfil busca uma causa para suas ações, podendo ser pessoais ou profissionais, Sem Conclusão 5% foram os funcionarios que por alguma causa maior não se submeteram a conclusão do questionario, conforme demonstrado no gráfico 1.



Fonte: Dados próprios da Pesquisa (2018)

Figura 2: Âncora de Carreira: Numero de Funcionários por Âncora.

A figura 2 mostra as âncoras em numeros de funcionários. As âncoras predominantes são Desafio Puro, Técnicas Funcionais, Segurança e Estabilidade e Competencia Gerencia Geral com 3 funcionários cada; Estilo de Vida e Criatividade com 2 funcionários; Competência Autonomia e Independência, Senso de Serviço e Dedicação a uma causa com 1 funcionario cada, e 1 funcionário sem conclusão onde não conseguiu compreender a abordagem do questionário de forma a ser impossível a correção.

5. Considerações Finais

O resultado da pesquisa poderá servir como fonte de contratação e distribuição de funcionários em suas subdivisões, contribuiu também para a demonstração da tendência profissional podendo gerar adaptações curriculares e também por ser capaz de gerar discussões que abrangem outras áreas ainda não existentes, mais já planejadas, como a introdução a um novo cargo na empresa Denise M. S. Lopes Eireli Me.

Para essa coleta de dados foram aplicados questionários com 40 afirmativas, que o respondente atribui classificação, em escala Likert, de um a seis, significando nunca verdadeiro e mais verdadeiro, respectivamente; enquanto os dois e os três correspondem a ocasionalmente verdadeiro; e os quatro freqüentemente verdadeiros, utilizados para identificar os oito tipos de âncoras de carreira predominantes.

Para o processo de analise, foram elaborados gabaritos para correção do perfil.

Com o resultado obtido teve como conclusão que os perfis adequados para as áreas de produção são os desafio puro, Competencias Técnicas e Funcionais e Segurança e Estabilidade, por se tratar de um perfil semelhante onde ambos tem o ato de reponsabilidade, em se preocupar com o objetivo da organização.

Esses funcionários que tem essas âncoras, são de mais facil aceitação em mudança de setor, são pro ativos e tem empatia em seu perfil, mais necessitam sempre buscar suas motivações.

A adoção de novos meios de trabalho pela Gestão da empresa no geral tem efeitos positivos para o desenvolvimento comportamental e de carreira de seus funcionários.

Porem é importante resaltar que os resultados obtidos se deu por meio de um estudo de perfil apenas, aplicado na área de produção do ramo de alimentos, e não se aplica as demais organizações, pois foram analisados a cultura de cada individuo que nela atua.

Referências

CONHEÇA AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E FATORES QUE RESULTARAM NA EVOLUÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL EM TODO O MUNDO. Disponível em: <http://blog.convenia.com.br/evolucao-do-perfil-profissional-e-a-geracao-de- hoje/Acesso em 14/04 as 09:03>

DUTRA, J. S. (Org.) *Gestão de carreira na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. *Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M., C. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES JR. *O QUE SÃO ÂNCORAS DE CARREIRA* 2012 Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/o-que-sao-ancoras-de-carreira/> acesso em : 15/08/2018 as 12:30

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa* 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, J. F. da S. *PERFIL DO PROFISSIONAL DE LOGISTICA INDUSTRIAL* 2011 Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/perfil-do-profissional-de-logistica-industrial/52015/> Acesso em 14/04/2018 as 09:11

PERES, J.L.P. *GESTÃO DE CARREIRA: UMA QUESTÃO DE AUTO CONHECIMENTO*, Disponível em VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br acesso em 27/09/2019 as 9:11

PERRELLA, R. *PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA ÂNCORAS DE CARREIRA*. 2015 Disponível em: <http://rosaperrella.com.br/planejamento-e-gestao-de-carreira-ancoras-de-carreira/> Acesso em 16/08/2018 as 07:35

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho Científica: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RODRIGUESA. *Como você faz suas escolhas de carreira*. 2014 Disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/qual-o-pilar-da-sua-carreira/> Acesso em 15/08/2018 as 13:03

SANTOS, N.M.B.F ET. *ALÂncora de Carreira: UM ESTUDO DE CAMPO COM OS ALUNOS DE ENGENHARIA*. Artigo – Departamento de Engenharia de produção, Enegep 2012. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_141_891_18807.pdf acesso em 11/09/2018 as 10:22

SCHEIN, E. H. *Career Anchors: Discovering your real values. Revised Edition*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, Edgar, H. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, 3.ed, jossey – bass, 2006.

SOUZA, C. C. C, MURAD, R.P. *ÂNCORA DE CARREIRA EM EMPRESAS COM DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO: UMA ANALISE DE PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS*. Artigo de conclusão de curso Bacharel em Administração, Volta Redonda RJ: UFF 2014. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2059/3/2014-Administração-CAMILA%20CAROLINE%20DE%20CARVALHO%20SOUZA%20e%20RENATO%20PEREIRA%20MURAD.pdf> acesso em 11/09/2018 as 11:20