



CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA

**NAVEGANTES DO MAR DA EXPERIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE AS  
ÂNCORAS DE CARREIRA DOS COLABORADORES DE UM HOTEL  
LOCALIZADO EM BRASÍLIA.**

Nome do Autor: Ana Beatriz de Santana Reis

Nome do Orientador: Jammilly Mikaela Fagundes Brandão

BRASÍLIA-DF

2025



CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA  
ANA BEATRIZ DE SANTANA REIS

**NAVEGANTES DO MAR DA EXPERIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE AS  
ÂNCORAS DE CARREIRA DOS COLABORADORES DE UM HOTEL  
LOCALIZADO EM BRASÍLIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Brasília - IFB, Campus Riacho Fundo, como  
requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Hotelaria.

Orientador(a): Jammilly Mikaela Fagundes Brandão

BRASÍLIA-DF

2025

Reis, Ana Beatriz de Santana .

Navegantes do mar da experiência: Um estudo sobre as âncoras de carreira dos colaboradores de um hotel localizado em Brasília. / Ana Beatriz de Santana Reis ; orientação Jammilly Mikaela Fagundes Brandão. — Riacho Fundo, DF: 2025.

30 f. : il. color. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Hotelaria) — Instituto Federal de Brasília, Campus Riacho Fundo, Riacho Fundo, DF, 2025.

Orientador(a): Jammilly Mikaela Fagundes Brandão.

1. Âncoras de Carreira. 2. Hotelaria. 3. Desenvolvimento Profissional . I. Brandão, Jammilly Mikaela Fagundes, orient. II. Instituto Federal de Brasília. III. Título.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Ana Beatriz de Santana Reis

### **NAVEGANTES DO MAR DA EXPERIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE AS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS COLABORADORES DE UM HOTEL LOCALIZADO EM BRASÍLIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Hotelaria, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília - IFB, Campus Riacho Fundo, pela seguinte banca examinadora:

Professor orientador: Dra. Jammilly Mikaela Fagundes Brandão

Msc. Naiara Denicolo – avaliador 01

B. Sc Amanda Sueli Madeira Pereira – avaliador 02

BRASÍLIA-DF

2025

**RESUMO:** Hoteleiros desempenham um papel crucial no desenvolvimento contínuo da atividade no país, que conta com cerca de 500 mil leitos em um total que já ultrapassa os 10 mil meios de hospedagem registrados. Nesse cenário de crescimento, destaca-se a necessidade de uma análise constante e de um perfil profissional que acompanhe as demandas e atualizações da área. Em contrapartida, a identificação das âncoras de carreira desses futuros profissionais – ou seja, as habilidades, os valores e as necessidades determinantes na escolha de uma profissão, que sempre os acompanharão em suas decisões – pode ser um primeiro passo para o alinhamento desses itens com sua carreira profissional. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo principal analisar as âncoras de carreira de colaboradores de um hotel localizado em Brasília. Portanto, buscou-se conhecer o perfil socioeconômico desses profissionais e identificar suas âncoras de carreira, analisando, assim, a relação entre eles. Para isso, foram realizados encontros para a aplicação do inventário elaborado por Schein (1996), de forma presencial com cada um dos sujeitos. O estudo contou com um total de 37 participantes, e os resultados apontaram a âncora “Serviço ou dedicação a uma causa” como predominante para grande parte deles. Essa constatação pode estar relacionada a questões sociais, biológicas e pessoais, incluindo as gerações a que esses hoteleiros pertencem.

**Palavras-chave:** Âncoras de Carreira, Hotelaria, Desenvolvimento Profissional.

**ABSTRACT:** Hoteliers play a crucial role in the continuous development of the hospitality industry in the country, which boasts approximately 500k beds across more than 10k registered lodging establishments. In this growing sector, there's an increasing need for constant analysis and a professional profile that keeps pace with the demands and updates in the field. Conversely, identifying the career anchors of these future professionals - meaning the skills, values, and needs that are pivotal to guide their career decisions - can be a first step towards aligning these elements with their professional paths. In this context, the first objective of this study is to analyze the career anchors of employees at a hotel located in Brasília. To achieve this, the study sought to understand the socioeconomic profile of these people and identify their career anchors, thus analyzing the relationship between them. Meetings were held to apply Schein's (1996) Career Anchors Inventory in person with each 37 participants. The results indicated that the "Service or dedication to a cause" anchor was predominant among the majority of them. This finding may be related to social, biological, and personal factors, including the generational to which these hoteliers belong.

**Keywords:** Career Anchors, Hospitality, Professional Development.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM .....	10
2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA .....	11
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....	13
4. RESULTADOS .....	18
4.1 PERFIL SOCIAL DOS COLABORADORES .....	18
4.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS COLABORADORES .....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	24
6. REFERÊNCIAS .....	26

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Caracterização das âncoras de Carreira .....	11
QUADRO 2: Resposta dos colaboradores ao convite para participação da pesquisa .....	13
QUADRO 3: Perguntas do questionário aplicado a cada participante sobre o seu perfil social .....	14
QUADRO 4: Perguntas do questionário aplicado a cada participante sobre o seu perfil profissional .....	14
QUADRO 5: Orientação para responder o instrumento .....	20
QUADRO 6: Quadro de respostas para a identificação da âncora de carreira predominante ....	21

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Porcentagem de respostas sobre o ano de nascimento dos participantes .....	18
GRÁFICO 2: Porcentagem de respostas sobre o gênero dos participantes .....	19
GRÁFICO 3: Porcentagem de respostas sobre o estado civil dos participantes .....	19
GRÁFICO 4: Porcentagem de respostas sobre a existência de dependentes dos participantes..	20
GRÁFICO 5: Âncoras de Carreira predominantes dos hoteleiros participantes .....	22

## 1. INTRODUÇÃO

Profissionais atuantes no setor turístico desempenham um papel crucial no desenvolvimento contínuo da atividade no país (OLIVEIRA, 2020), o que representa, atualmente, 7,9% do PIB e aproximadamente 6,5 milhões de empregos gerados no setor (WTTC, 2023). No contexto hoteleiro, o Brasil conta com cerca de 500 mil leitos em um total que já ultrapassa os 10.500 meios de hospedagem registrados (FOHB, 2022). Nesse cenário de crescimento, destaca-se a necessidade de análise constante e de um perfil profissional que acompanhe as demandas e atualizações da área (MOLINA, 2003).

A educação superior, embora seja uma das opções para essa qualificação contínua, deve ir além da formação inicial, direcionando seus esforços para o aprimoramento das competências exigidas pelo mercado, estimulando a pesquisa e preparando os profissionais para as novas tecnologias e equipamentos que surgem constantemente no setor (ANSARAH, 2002). Teixeira (2001) ressalta que a educação profissional não é apenas acadêmica, mas também prática, destinada àqueles que ocupam cargos de liderança, como planejadores, gerentes e pesquisadores. Esses profissionais devem ser capazes de interpretar, avaliar e analisar informações críticas para a tomada de decisões, tanto no setor privado quanto no público.

Para os profissionais já inseridos no mercado de trabalho, a clareza sobre sua âncora de carreira pode ser um fator decisivo na sua satisfação profissional e na efetividade das suas escolhas de carreira. Essas âncoras ajudam a alinhar suas expectativas com a realidade do mercado, promovendo uma maior satisfação e estabilidade na trajetória profissional. De acordo com Zulauf (2006, p. 8), "muitos dos membros da comunidade acadêmica afirmam que as habilidades de empregabilidade têm sido ensinadas de forma implícita em programas de ensino", mas também enfatizam a necessidade de revisar e possivelmente reformular as estratégias de ensino e aprendizagem para que elas correspondam às demandas do mercado.

Além disso, o processo de aprendizagem contínua e por meio da experiência é fundamental para o desenvolvimento desses profissionais. Kolb (1984) destaca que "o conhecimento é um processo de mudança, sendo continuamente criado e recriado" e que "a aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo". Portanto, a experiência acumulada pelos profissionais ao longo de suas carreiras é um recurso valioso que, juntamente com o entendimento das âncoras de

carreira, pode orientar melhor suas decisões e garantir uma trajetória profissional mais satisfatória e alinhada às suas aspirações (PIMENTEL, 2007).

Visto que os atuantes na hotelaria possuem inúmeras oportunidades no mundo do trabalho, podendo vir a exercer diversas funções dentro da área, mas que nem sempre é feita uma discussão sobre essas âncoras de carreira (habilidades, valores e necessidades determinantes na escolha de uma profissão) desses hoteleiros, este estudo teve como objetivo central analisar as âncoras de carreira dos colaboradores de um hotel localizado em Brasília, Distrito Federal. Para isso, foi necessário conhecer o perfil socioeconômico deles, identificar suas experiências (educacionais, profissionais e sociais), identificar as âncoras de carreira e, para finalizar, analisar a relação entre sua atuação e as âncoras de carreira dessas pessoas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM:**

Para compreender os meios de hospedagem e seus primórdios, precisamos conectá-los com a hospitalidade, uma vez que, para Grinover (2003), seu conceito é o ato de acolher, auxiliar e oferecer serviços voltados a pessoas distantes de seu local de origem, sendo fonte de segurança, conforto e acolhimento. Levando em consideração esse conceito, vemos ações presentes desde o Império Romano, onde estalagens e tavernas deram o pontapé inicial na história (CAMARGO, 2004). Porém, quando falamos de registros, os primeiros aconteceram na Grécia Antiga, após o incentivo às viagens proporcionado pela construção de estradas (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

Segundo Campos e Gonçalves, no século XII, após a queda do Império Romano, o aumento da segurança contribuiu para o crescimento contínuo das hospedarias, enquanto a Europa regulamentava a hotelaria. Em 1589, os ingleses publicaram o primeiro guia de viagens (CAMPOS; GONÇALVES, 1998). No século XVII, a diligência, uma carruagem resistente para transporte de passageiros, ampliou a clientela de pousadas e hotéis, muitas vezes geridos pelos próprios hoteleiros (CAMARGO, 2004). Com o advento do transporte ferroviário no século XVIII, a duração das viagens diminuiu, impactando a hotelaria; porém, hotéis próximos às estações adaptaram-se (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

No Brasil, segundo Rodrigues (2002), meios de hospedagem foram sendo criados no período das viagens marítimas e do descobrimento de terras, a fim de abrigar viajantes e passantes que vinham para o país. No século XVIII, o mosteiro de São Bento, localizado na cidade do Rio de Janeiro, foi destinado exclusivamente a receber essas pessoas. Posteriormente, o surgimento de estalagens, hospedarias e casas de pasto também foi percebido, uma vez que estrangeiros começaram a ter maior presença nas cidades brasileiras.

No século XX, o Decreto nº 1.160/1907 incentivou a construção de grandes hotéis no Rio de Janeiro, como o Hotel Avenida e, em 1923, o Copacabana Palace (CAMARGO, 2004). A partir da década seguinte, hotéis associados a cassinos tiveram um aumento exponencial, principalmente em Petrópolis, até a proibição dos jogos em 1946, que causou o fechamento desses múltiplos empreendimentos (CAMARGO, 2004). Em 1970, redes internacionais como Hilton e Sheraton e se firmaram no Brasil, o que ajudou a promover o ramo hoteleiro e a ampla profissionalização do setor. Nesse mesmo período, hotéis independentes de redes surgiram nas áreas mais conhecidas e turísticas, como o Nordeste brasileiro (RODRIGUES, 2002; CAON, 2008), e continuam crescendo até a década atual (CAMARGO, 2004), representando mais que 7% do PIB brasileiro (WTTC, 2023), sendo impulsionado pelo turismo.

## 2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA

As âncoras de carreira, criadas por Edgar Schein, em 1961, são a representação do interior de quem está trabalhando, seus interesses, valores, receios e capacidades, e podem ser utilizadas com a finalidade de produzir critérios para formas de trabalhar, identificar posições de sucesso e estabelecer experiência profissional (KILIMNIK, et. al, 2008). Como cada indivíduo possui uma ou mais âncoras, elas ajudam no processo de ensino-aprendizagem no apontamento de conteúdos necessários de acordo com as características pessoais e profissionais dos estudantes, conforme podem ser observadas no Quadro 1.

### Quadro 1 – Caracterização das âncoras de carreira

ÂNCORAS:	PERCEPÇÃO DAS PESSOAS EM RELAÇÃO À
----------	------------------------------------

	<b>CARREIRA:</b>
<b>Autonomia e Independência</b>	Pessoas que querem maior liberdade para estabelecer suas próprias condições e que lhes proporcione mais poder de decisão.
<b>Segurança e estabilidade</b>	Pessoas que sentem a necessidade de se sentir seguras no ambiente de trabalho e são atraídas por empregos em empresas que oferecem estabilidade, principalmente financeira.
<b>Competência Técnica e Funcional</b>	Pessoas que são comprometidas com uma carreira de especialização e ficam motivadas quando são “experts” em uma área ou assunto. Geralmente, não visam aos cargos mais generalistas como os administrativos, e sim a cargos de especialistas em uma determinada área.
<b>Competência Administrativa Geral</b>	Pessoas que almejam posições de liderança e buscam atingir os mais altos níveis de responsabilidade na organização.
<b>Criatividade Empresarial</b>	Pessoas que são ousadas e objetivam criação de novos negócios, que se arriscam, que têm um espírito empreendedor.
<b>Serviço ou Dedicção a uma Causa</b>	Pessoas que desejam, de alguma forma, contribuir para um mundo melhor por meio de seu trabalho e, assim, se voltam para os valores e se dedicam a causas mais do que aos seus talentos e competências.
<b>Desafio Puro</b>	Pessoas que se motivam em superar obstáculos “impossíveis” e solucionar problemas desafiadores. Suas decisões profissionais vão sempre ser com o objetivo de superar desafios cada vez maiores.
<b>Estilo de Vida</b>	Pessoas que buscam encontrar uma forma de integrar todas as suas necessidades pessoais e profissionais, e querem, acima de tudo, flexibilidade.

Fonte: elaboração própria, com base em Schein (1996).

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo possui uma abordagem mista: qualitativa e quantitativa. Os sujeitos e o contexto do mesmo consistem em 37 (trinta e sete) colaboradores de um hotel localizado em Brasília, capital do país, que se encontram regularmente vinculados à empresa perante a lei e aceitaram participar desta pesquisa. A princípio, pretendia-se realizar a coleta de dados com todos os colaboradores do hotel, no entanto, ainda que o convite tenha sido realizado, 12 (doze) pessoas não participaram.

A coleta de dados teve início no primeiro semestre letivo de 2024, com a realização de encontros da autora com cada participante, permitindo assim uma maior interação grupal com discussões mais claras e exposições de opiniões, fazendo com que fossem esclarecidas dúvidas e falados vários dados relevantes e fundamentais para a pesquisa (ABREU; BALDANZA; GONDIM, 2009).

O primeiro contato com os sujeitos da pesquisa se deu por meio de um convite informal via WhatsApp por uma lista de transmissão que englobava todos os colaboradores, apresentando a pesquisa e verificando o interesse de participação de cada um e também sua disponibilidade de horário, devido as escalas variadas do empreendimento. Após esse envio, foi feito um levantamento para definir o melhor dia e horário para a aplicação do questionário. Logo depois dessa definição, houve a comunicação aos participantes e foi agendado cada encontro.

No Quadro 2, é possível observar que, embora todos os participantes tenham sido convidados a contribuir com a pesquisa, apenas 37 participaram respondendo o questionário.

**Quadro 2 – Resposta dos colaboradores ao convite para participação da pesquisa**

<b>Ações</b>	<b>Quantidade de pessoas</b>
Foram convidadas	53
Aceitaram participar	37
Não responderam/participaram	16

Fonte: Elaboração própria (2024).

É pertinente destacar que, na véspera da realização de cada encontro, foi feito um

contato com o participante com a finalidade de confirmar o horário anteriormente combinado e ver a necessidade de mudanças no mesmo.

Nestes encontros, foram aplicadas, via Google Formulários, 6 (seis) perguntas para conhecer o perfil de cada colaborador, conforme apresentado no Quadro 3 e a versão traduzida do inventário de âncoras de carreira de Schein (1996), composto por 40 assertivas, as quais os respondentes precisam classificar em uma escala de 1 a 6 seu nível de concordância, além de 6 (seis) perguntas para conhecer o perfil de cada colaborador, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 3 – Perguntas do questionário aplicado à cada participante sobre o seu perfil social:**

<b>NÚMERO</b>	<b>PERGUNTAS</b>
<b>01</b>	Em que ano você nasceu?
<b>02</b>	Com qual gênero você se identifica?
<b>03</b>	Você tem irmãos?
<b>04</b>	Qual o seu estado civil?
<b>05</b>	Tem filhos ou dependentes?
<b>06</b>	Reside com mais pessoas?

Fonte: Elaboração própria (2024)

**Quadro 4 – Perguntas do questionário aplicado à cada participante sobre o seu perfil profissional:**

<b>NÚMERO</b>	<b>PERGUNTAS</b>
<b>01</b>	Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.
<b>02</b>	Me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de

	integrar e gerenciar o trabalho dos outros.
<b>03</b>	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho do meu jeito e no tempo por mim programado.
<b>04</b>	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
<b>05</b>	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.
<b>06</b>	Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.
<b>07</b>	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.
<b>08</b>	Prefiro deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.
<b>09</b>	Só me sentirei bem-sucedido em minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até o mais alto nível de competência.
<b>10</b>	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
<b>11</b>	Me sinto mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
<b>12</b>	Prefiro manter minha atividade atual a aceitar outra tarefa que possa colocar em risco minha segurança na empresa.
<b>13</b>	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como funcionário.
<b>14</b>	Me sinto mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.

<b>15</b>	Me sinto realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
<b>16</b>	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
<b>17</b>	Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.
<b>18</b>	Me sentirei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
<b>19</b>	Me sentirei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar toda autonomia e liberdade.
<b>20</b>	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.
<b>21</b>	Me sinto realizado em minha carreira quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.
<b>22</b>	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
<b>23</b>	Me sinto mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas aparentemente insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido.
<b>24</b>	Me sinto bem-sucedido na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
<b>25</b>	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar uma tarefa em esquema rotativo que me afaste da minha área de experiência.
<b>26</b>	Me tornar um diretor geral é mais atraente para mim do que me tornar um diretor técnico em minha área de especialização.

<b>27</b>	Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança.
<b>28</b>	Me sinto mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.
<b>29</b>	Me sinto bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
<b>30</b>	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
<b>31</b>	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
<b>32</b>	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
<b>33</b>	Me sinto plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
<b>34</b>	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho da diretoria geral.
<b>35</b>	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade.
<b>36</b>	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
<b>37</b>	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
<b>38</b>	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha capacidade de ser útil aos outros.
<b>39</b>	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
<b>40</b>	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Fonte: elaboração própria a partir de Schein (1996)

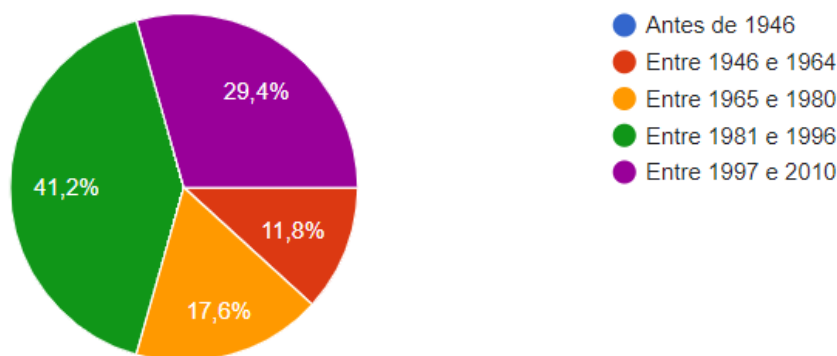
## 4. RESULTADOS

### 4.1 PERFIL SOCIAL DOS COLABORADORES – INFORMAÇÕES LEVANTADAS

Na aplicação das seis primeiras perguntas do questionário, buscou-se conhecer o perfil socioeconômico dos sujeitos da pesquisa, a fim de identificar seus perfis sociais, considerando que essas informações poderiam ajudar na compreensão das âncoras de carreira desses hoteleiros.

Dentre os participantes, observou-se que 29,4% deles nasceram entre 1997 e 2010, outros 41,2% entre 1981 e 1996, 17,6% entre 1965 e 1980, 11,8% entre 1946 e 1964 e nenhum antes de 1946, conforme mostrado no Gráfico 1. Logo, já se percebe que se trata de uma equipe com maior número de pessoas com idade entre 28 e 43 anos no que se refere à geração.

**Gráfico 1 – Porcentagem de respostas sobre o ano de nascimento dos participantes:**



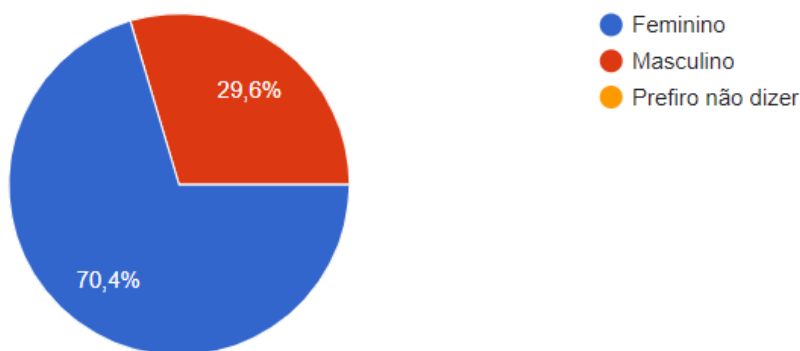
Fonte: elaboração própria (2024).

As gerações são grupos de pessoas que presenciaram e viveram fatos históricos muito relevantes, de forma simultânea em idades, durante seu processo de crescimento (MANHEIM et al., 2013), e esses acontecimentos podem influenciar de várias maneiras a forma como esses indivíduos trilharão suas vidas pessoais e profissionais, consequentemente, suas âncoras de carreira.

No quesito gênero, 70,4% deles informaram que se identificam com o gênero

feminino, e os outros 29,6% com o gênero masculino. Essa informação ratifica que há uma predominância de atuação feminina no hotel, aspecto comumente identificado em outras instituições por todo o país (MEDAGLIA, AMBROSIO, MINASI, 2024).

**Gráfico 2 - Porcentagem de respostas sobre o gênero dos participantes:**

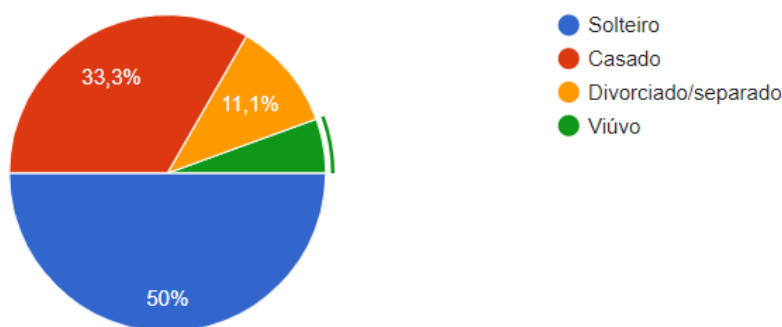


Fonte: Elaboração própria (2024).

Hoffmann (2004) enfatiza as diferenças existentes entre homens e mulher, no que diz respeito ao pensar e agir. Conforme o autor, isso está relacionado a questões biológicas, culturais e sociais. Logo, pode haver diferenças no conjunto de competências, motivos e valores, ou seja, nas âncoras de carreira, que norteiam as decisões profissionais de homens e mulheres. No entanto, nesta pesquisa, devido à predominância significativa de participantes do gênero feminino, não foi possível realizar uma análise estatística para comprovar essa diferença.

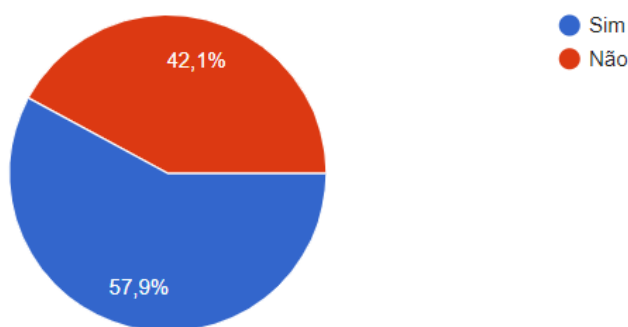
Em relação aos estados civis dos participantes, 33,3% informaram ser casados, 50% são solteiros, 11,1% são divorciados e 5,6% viúvos (Gráfico 3). Dentre essas pessoas, 57,9% possuem filhos e/ou dependentes, as outros 42,1% não possuem. Essas informações possibilitam reflexões sobre os papéis sociais que estes colaboradores desenvolvem e que também podem influenciar de várias formas a maneira que esses indivíduos trilham suas vidas profissionais, e a definição de suas âncoras de carreira.

**Gráfico 3 – Porcentagem de respostas sobre o estado civil dos participantes:**



Fonte: Elaboração própria (2024).

**Gráfico 4 - Porcentagem de respostas sobre existência de dependentes dos participantes:**



Fonte: Elaboração própria (2024).

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS COLABORADORES – APLICAÇÃO DO INVENTÁRIO DE SCHEIN (1996).

Após estas primeiras perguntas, o formulário seguiu com a versão traduzida do inventário de âncoras de carreira de Schein (1996), composto por 40 assertivas, as quais os respondentes precisam classificar em uma escala de 1 a 6 seu nível de concordância, com base nas orientações descritas no Quadro 5.

**Quadro 5 – Orientação para responder o instrumento**

Pontos da Escala	Classificação da veracidade do item para o respondente
1	Nunca é verdadeiro para mim.

2 a 3	Ocasionalmente é verdadeiro para mim.
4 a 5	Frequentemente é verdadeiro para mim.
6	Sempre é verdadeiro para mim.

Fonte: Elaborado a partir de Schein (1996)

Após responder todos os itens, os colaboradores precisavam rever suas respostas e identificar as assertivas às quais atribuíram pontos mais altos (6), pois, dentre estas, eles precisavam selecionar os três itens que eles consideraram mais representativos para sua carreira para adicionar a cada um dos itens mais quatro pontos.

Com base nessas informações, a pesquisadora preencheu as respostas dos participantes em uma espécie de gabarito, como pode ser observado no Quadro 6.

#### **Quadro 6 – Quadro de respostas para a identificação da âncora de carreira predominante**

	<b>CTF</b>	<b>CA</b>	<b>AI</b>	<b>SE</b>	<b>CE</b>	<b>SD</b>	<b>DP</b>	<b>EV</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32
	33	34	35	36	37	38	39	40
<b>TOTAL</b>								
<b>DIVIDIR POR 5</b>	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>MÉDIA</b>								

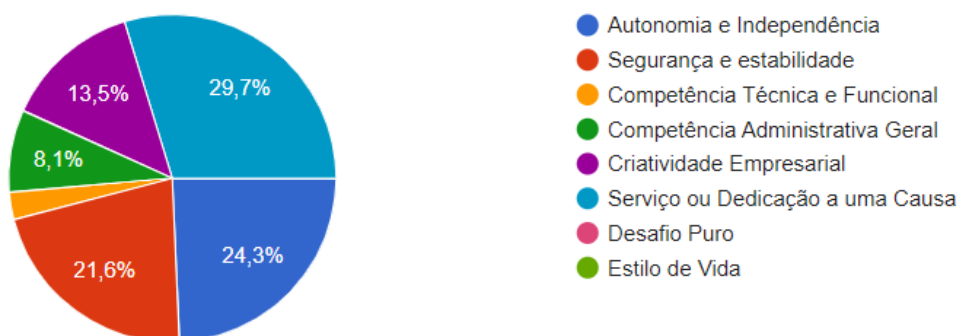
Fonte: Edgar Schein (1996).

As médias encontradas em cada uma das colunas demonstram o quanto cada âncora é importante para o respondente, dentre as quais é possível identificar a âncora predominante, ou seja, aquela de que o profissional não abrirá mão mesmo em processos difíceis de tomada de decisão.

Como é possível observar no Gráfico 5, “Serviço ou dedicação a uma causa” foi a âncora de carreira predominante no ciclo analisado, ela descreve os indivíduos que as têm como: “Pessoas que desejam, de alguma forma, contribuir para um mundo melhor por

meio de seu trabalho e, assim, se voltam para os valores e se dedicam a causas mais do que aos seus talentos e competências”, e esse fator pode estar ligado a alguns históricos sociais desses seres, como, por exemplo, a geração que ele se encontra, seus papéis sociais, o gênero que ele se identifica, suas responsabilidades, seus *hobbys*, suas vivências, etc.

**Gráfico 5 – Âncoras de carreira predominantes dos hoteleiros participantes**



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Analisando as âncoras e as relacionando com a geração dos participantes, tivemos 4 (quatro) participantes da geração *Baby boomer* (1946-1964), 7 participantes da geração X (1965-1980), 15 da geração Y ou *millenials* (1981-1996) e 11 da geração Z (1997-2012). Participantes da primeira e segunda geração citadas tiveram como âncoras de carreira predominantes “Criatividade empresarial”, “Serviço ou dedicação a uma causa” e “Segurança e estabilidade”, e esse resultado pode ter se dado pela forte presença de características do contexto histórico que viveram, uma época com grande número de desempregados surgindo, muitos foram para o âmbito empresarial e isso foi mostrado no recente estudo da Fiesp (LÍRIO et al., 2020), que apontou que quase metade das *startups* brasileiras são de pessoas com mais de 45 anos.

Além disso, são pessoas que viveram os tempos da Ditadura Militar no Brasil, o que pode estar relacionado com a vontade de ajudar na luta para um mundo melhor e em causas sociais, presentes na segunda âncora mencionada. Além de presenciarem um desenvolvimento econômico, que foi caracterizado pelo aumento da competitividade no mundo do trabalho, fazendo com que cada indivíduo apresentasse uma dedicação intensa ao seu trabalho, muitas vezes abdicando de sua vida pessoal e papéis sociais em busca de

reconhecimento da empresa, estabilidade e segurança em sua relação empregatícia (LÍRIO et al., 2020).

Participantes da geração Y tiveram como âncoras predominantes “Serviço ou dedicação a uma causa” e “Autonomia e Independência”, isso pode ser explicado pela influência da geração X, que já possuía um certo engajamento social em decorrência de acontecimentos históricos amargos vividos. E por estarem em um cenário pós-experiência dessa geração, é possível que a inclinação para o engajamento em movimentos sociais e a sede de cuidar do mundo tenha aumentado. Cenário esse acompanhado de muitos progressos tecnológicos, seguido pela globalização, que vinha deixando tudo muito rápido (ABREU, FORTUNATO, BASTOS, 2016), o que pode ter feito com que, profissionalmente, esses indivíduos procurem, prioritariamente, lugares que agregem a sua autoconfiança e independência, sempre deixando explícito o seu gosto pelas mudanças e sua aversão a regras impostas (VELOSO, DUTRAB, NAKATA, 2016), relatada na âncora “Autonomia e Independência”.

Já entre a Geração Z, ou como é popularmente chamada “*GenZ*”, predominou, também, “Serviço ou dedicação a uma causa” e “Estilo de Vida” no quesito âncoras de carreira, e isso pode ser explicado pelo aumento do engajamento que gerações anteriores tiveram devido a influência de familiares com mais idade e de pessoas próximas, além de viver em tempos onde a conexão e o acesso a informação acontece de maneira mais rápida, o que facilita o conhecimento sobre acontecimentos que necessitam de ajuda. Isso foi mostrado também pela pesquisa “*Think With Google*” (Pense com o Google), feita pela própria plataforma em 2019, que apontou que 85% das pessoas desta geração afirmaram tirar um tempo de suas vidas para ajudar em alguma causa social. Além de ser uma geração que, segundo Tiba (2009) e MARTINS e FLINK (2013), possui um olhar diferente em relação ao mundo e apresenta uma constante divergência de pensamentos se comparada as gerações anteriores, principalmente no que diz respeito a vida social e trabalho, onde expressam um maior equilíbrio entre carga horária, papel social e momentos de lazer, o que é mencionado na segunda âncora predominante.

Continuando a análise, foi possível notar uma maior presença da âncora “Serviço ou dedicação a uma causa” em pessoas que se identificam com o gênero feminino, e isso pode ser explicado a partir do contexto histórico destas mulheres ao longo da história, que sempre tiveram suas funções voltadas ao trabalho gratuito associado, à educação dos filhos, ao cuidar do outro e à rotina doméstica como dever, ao contrário dos homens, que

sempre foram colocados em posições superiores, com muito poder e status, e não tiveram a responsabilidade de cuidar colocada acima das suas competências (VIEIRA; BASTOS, 2019).

Foi observado também que a maioria dos indivíduos que exercem papéis sociais como “mãe”, “avó”, “irmã mais velha” e “esposa”, assim como os que residem com estes, tiveram como âncora predominante pessoal igual a geral da equipe, e isso pode estar relacionado a estes papéis sempre estarem ligados ao cuidar, ao se empenhar para auxiliar ao outro de forma intensa, assim como pessoas que estão há vários anos na hotelaria a apresentaram também.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria da âncora de carreira foi criada nos anos de 1970 por Edgar Schein. Consideram-se âncoras de carreira o conjunto de habilidades, valores e necessidades determinantes na escolha profissional de um indivíduo. Nesse sentido, é comum sua utilização como ferramenta para descoberta e direcionamento profissional.

Para fins desse estudo, consideramos a relevância dessa teoria para o planejamento e gestão de pessoas, em especial profissionais atuantes na hotelaria, visando o alinhamento entre o que é vivido em suas vidas pessoais e o que é exigido no mercado de trabalho, considerando o perfil e os interesses profissionais dos hoteleiros.

A busca pela melhoria na conexão entre profissionais e mercado de trabalho fez emergir o interesse em realizar este estudo. Entendendo o perfil de cada participante, suas vivências, aspirações, responsabilidades, necessidades e seus valores, foi possível analisar e refletir – ainda que superficialmente – sobre suas âncoras de carreiras e, assim, ter consciência de rumos profissionais que eles poderão tomar e que já atuam, auxiliando os gestores e a instituição no processo de gestão do empreendimento.

Logo, esse trabalho consistiu em um esforço inicial de reflexão sobre a pequena (ou nenhuma) atenção dada ao perfil do profissional – habilidades, valores e necessidades – e suas aspirações profissionais, compreendendo que considerar as âncoras de carreira na atuação profissional poderá maximizar a compreensão dos líderes e da empresa para auxiliarem o colaborar a atuar com maior direcionamento na área.

Nesse sentido, esse estudo se configura como um convite a todos os agentes envolvidos na gestão de empreendimentos hoteleiros – e não hoteleiros também – a

pensarem sobre as aptdões de seus colaboradores considerando a importância do alinhamento entre o que os mesmos já viveram e as âncoras de carreira desses profissionais.

## 6. REFERÊNCIAS

ABREU, G. G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. **Semelhanças e diferenças entre as gerações:** complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 2, n. 11, p. 179-202, 2016.

ABREU, Nelsio; BALDANZA, Renata; GONDIM, Sônia. **Os grupos focais on-line:** das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. v. 6, n. 1, p. 05-24, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752009000100001> Acesso em: 21 jun. 2024.

ANSARAH, M. G. C. **Hotelaria:** planejamento e gestão. São Paulo: Manole, 2002.

CAMPOS, L. C. A. M.; GONÇALVES, M. H. B. **Introdução a turismo e hotelaria.** Senac, 1998.

CAMARGO, L. O. L. de. **Hospitalidade.** São Paulo: Aleph, 2004.

CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria.** São Paulo: Atlas, 2008.

DA SILVA, André Vasconcelos et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação no setor hoteleiro:** uma revisão integrativa. *Humanidades e Tecnologia (FINOM)*, v. 24, n. 1, p. 195-205, 2020.

DA SILVA, Jessyca Rodrigues Henrique et al. **E-Performance:** Tradição e Modernidade em Processos de Avaliação de Desempenho na Hotelaria. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, v. 12, n. 1, p. 76-93, 2024.

DANTE, Fabio Santarossa; ARROYO, Rafael Fabiano. **Âncoras de carreira:** por onde caminham as gerações?. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, v. 7, n. 2, 2017.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Estado e educação no Brasil:** o caso do ensino de Turismo. In: *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 2006.

DIAS, Tiago José Pereira Pinto Arantes. **O impacto da gestão de carreiras na satisfação na carreira e na intenção de saída em hotelaria e turismo.** 2020.

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Panorama da hotelaria brasileira**. 2022. Disponível em: <https://www.fohb.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2024.

GOMES, Amanda Caroline de Melo. **Curso de hotelaria da UFPE: análise da percepção de futuros egressos acerca do diferencial que possuem para atuação no mercado de trabalho**. 2023.

GRINOVER, L. **Hospitalidade: um estudo sobre acolhimento e hospitalidade**. São Paulo: Contexto, 2003.

KILIMNIK, Z. M, et al. **Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 2008.

KOLB, David A. **Aprendizagem experiencial: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento**. FT Press, 2014.

KOLB, D. A. **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LÍRIO, Angelica Barbieri et al. **Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações**. Gestão & Regionalidade, v. 36, n. 107, 2020.

MACLARAN, P.; CATTERALL, M. **Researching the social web: marketing information from virtual communities**. Marketing Intelligence & Planning, Oxford, v. 20, n. 6, p. 319-326, Oct. 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANHEIM, K.; CORDEIRO, F.; FREITAG, C.; FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, E. G. **Gerações e âncoras de carreira: a formação das bases profissionais**. Revista de Ciências da Administração, São Paulo, v. 15, n. 38, p. 169-190, 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/16531/12409/40511>.

Acesso em: 14 jun. 2024.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. **Competências para gerenciar diferentes gerações**. VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7412>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MEDAGLIA, Juliana; AMBROSIO, Nayla; MINASI, Sarah Marroni. **Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]**. Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade, v. 16, n. 3, 2024.

MOLINA, S. **O turismo no Brasil: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Contexto, 2003.

NETO, Nilton José Coelho. **Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção**. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 3, p. 20603-20612, 2022.

PAGNUSSATTO, Larissa; LUCAS, Michele Gaboardi. **Âncoras de Carreira de Mulheres da Geração Y**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), v. 7, n. 3, 2017.

PERINOTTO, André Riani Costa et al. **Histórico e análise da hotelaria de luxo no Brasil**. RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo, v. 9, n. 1, p. 219-247, 2019.

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estudos de Psicologia, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

RODRIGUES, M. J. S. **A hotelaria no Brasil: história e evolução**. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

SCHEIN, E. **Career anchors revisited: implications for career development in the 21st**.

SETTE, R. S.; SANTOS, R. C.; REIS, R. P. **Estratégias de marketing para o aumento do consumo de café entre os jovens**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis-SC: ANPAD, 2000.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Ensino superior em turismo e hotelaria no Brasil: um estudo exploratório**. Revista Turismo em Análise, v. 12, n. 2, p. 7-31, 2001.

TIBA, Içami. **Família de alta performance**: conceitos contemporâneos na educação. São Paulo: Integrante Editora, 2009.

TOMAZONI, Edegar Luis. **Educação profissional em turismo**: cria-se mercado pela formação?. Revista Turismo em Análise, v. 18, n. 2, p. 197-219, 2007.

VELOSO, E. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. Revista de Gestão, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VIEIRA, Adriane et al. **Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira**. Cadernos EBAPE. BR, v. 17, p. 577-589, 2019.

VIEIRA, Arlindo Faray; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **A INFLUÊNCIA DAS ÂNCORAS DE CARREIRA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO PARA OS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO**. Revista de Políticas Públicas, v. 23, n. 1, p. 323-338, 2019.

WTTC – World Travel & Tourism Council. Economic Impact Reports 2023. Disponível em: <https://www.wttc.org>. Acesso em: 15 jun. 2024.

ZULAUF, Monika. **Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade**: explorando a visão dos estudantes. Sociologias, n. 16, pág. 126-155, 2006.