



Âncora de Carreira para os Discentes do Curso de Hotelaria: Um Estudo Exploratório com Base no Modelo de Edgard Schein

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo analisar as inclinações profissionais dos discentes do curso de Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba, por meio de âncoras de carreiras, baseando-se no modelo de Edgard Schein. O conceito de âncoras de carreira refere-se as inclinações pessoais e alternativas seguidas pelos indivíduos em associação às suas carreiras. Realizou-se um estudo exploratório de abordagem quantitativa, tendo como participantes discentes do curso de hotelaria. Como instrumento para coleta dos dados, utilizou-se o Inventário de Âncoras de Carreira extraído de Career Anchors de Edgar Schein, incluindo também questões sobre gênero, experiência profissional e situação no curso. Os resultados indicam uma maior propensão dos discentes à âncora dedicação a uma causa, ao desempenho e ao estilo de vida, o que pode gerar reflexões sobre o desdobramento no perfil dos egressos.

Palavras-chave: Carreira; Âncoras de carreira; Curso de Hotelaria; Formação; Egressos.

Abstract: The present study aimed to analyze the professional inclinations of the students of the Hospitality course of the Federal University of Paraíba, through career anchors, based on Edgard Schein's model. The concept of career anchors refers to the personal and alternative inclinations pursued by individuals in association with their careers. An exploratory study of quantitative approach was carried out, having as participants students of the course of hospitality. As an instrument for data collection, the Career Anchors Inventory extracted from Edgar Schein's Career Anchors was also used, including questions about gender, professional experience and status in the course. The results indicate a greater propensity of the students to the anchor dedication to a cause, to the performance and the lifestyle, which can generate reflections on the unfolding in the profile of the graduates.

Key-Words: Career; Career Anchors; Hospitality Course; Formation; Graduates.

Introdução

A gestão hoteleira nasce no Brasil tendo como característica marcante sua dimensão familiar, característica esta que passa a se atenuar com a entrada das redes hoteleiras internacionais no Brasil a partir de 1970 e seu desenvolvimento que desponta nos anos seguintes (PEREIRA, 2015; CYPRIANO, 2015). Os administradores hoteleiros se viram diante de novos estímulos advindos de mercados concorrentes (PROSERPIO, 2003).

Várias outras mudanças começam a surgir em virtude do crescimento da atividade turística e hoteleira como, por exemplo, a oferta de cursos



profissionalizantes e superiores voltados à formação de profissionais da hotelaria e hoteleiros, estes que devem estar aptos a atuarem em todos os setores de um hotel, sobretudo na gestão, a qual demanda competências primordiais decorrentes da necessidade da tomada de decisão em um ambiente dinâmico e em constante transformação (GONDIM, 2008).

A função de gerenciar não é simples, especialmente quando se trata de uma organização tão diversificada quanto um hotel, e, ainda, por se tratar de uma organização que se encontra no setor de serviços, que o cliente sente durante o consumo as nuances da qualidade muitas vezes vinculadas às expectativas de consumo de uma experiência turística. Deste modo, o profissional deve saber direcionar a sua carreira para o desenvolvimento de competências que se afinem ao que é objetivado pelo mesmo, levando em consideração as suas âncoras de carreira.

A âncora de carreira se trata de oito eixos que perfilam a aptidão ou inclinações profissionais de um indivíduo, dispostos em um inventário desenvolvido por Edgar Schein (1996). Em outras palavras, o inventário possibilita ao indivíduo a identificação do seu perfil profissional e as suas inclinações que subjazem a trajetória que é tomada dentro do contexto de trabalho. Este inventário já começa a ser utilizado pelas organizações como forma de conhecer ou prever qual percurso determinado colaborador estaria propenso a seguir na sua atuação profissional.

Aqui, acredita-se que a identificação das âncoras de carreira por parte de discentes do curso de hotelaria pode possibilitar conhecer sua afinidade e aptidão com o setor hoteleiro e conseqüentemente prever que tipo de profissional a instituição está formando, uma vez que Schein (1993) alerta para o fato de que é arriscado seguir por uma carreira que não condiz com a vocação do indivíduo, dado que este pode se tornar um profissional frustrado e, portanto, medíocre. Além disso, este estudo gera uma base de referência para que discentes dos cursos de turismo e hotelaria de outras instituições possam conhecer suas âncoras de carreira.



Com efeito, este estudo parte do objetivo de analisar as inclinações profissionais dos discentes do curso de Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba, por meio de âncoras de carreiras, baseando-se no referido modelo de Edgard Schein.

Carreira

O Brasil tem passado, ao longo dos últimos anos, pela velocidade da expansão do curso de Hotelaria e também de Turismo. A área de hotelaria e o turístico, crescentemente inflexível na capacidade dos serviços, é que determina a solicitação por profissionais e a ampliação do mercado de trabalho. Técnicos e bacharéis apresentam uma imensa área de atuação em agências de viagens, empresas de consultoria, hotéis, clubes, restaurantes, empresas de eventos, parques e órgãos públicos.

Com todas as consequências da multinacionalização e da sociedade capitalista de despesa, torna-se primordial obter um bom emprego e uma estabilidade financeira. Por este motivo, os indivíduos procuram seu crescimento e reconhecimento profissional dentro das organizações nas quais trabalham e investem em percepção para poder desenvolver uma carreira (DUTRA, 1996).

No entanto, ainda conforme Dutra (1996), o prosseguimento dessas carreiras está ficando mais difícil, pois o mercado está com um grande número de profissionais qualificados e as empresas estão trabalhando sempre com o quadro mais enxuto de funcionários.

Contudo, a falta de regularização da ocupação da profissão ainda complica a preservação de lugar no comércio. É preciso ter talentos para um bom convívio e suporte ao cliente, uma boa imagem, prudência, além de serem prestativos, ecléticos, possuir imaginação e criatividade, está sempre atualizado e, basicamente e falar um segundo idioma.

As empresas extensas estão em busca de manter os seus talentos, todavia a caracterização de carreira como degraus de uma escada está se



modificando. Dutra (1996; 2002) faz menção que muito mais que um percurso rígido, necessita-se compreender a carreira como diversas etapas a serem desenvolvidas e vencidas por estes talentos. O autor complementa ao afirmar que juntamente com as expectativas do profissional e da empresa e com os desequilíbrios da economia, fica um grandioso desafio e estímulo do desenvolvimento de carreiras, tanto para as organizações quanto para os profissionais.

No entanto, essa capacidade coligada à competência vem também com a busca de um crescimento, uma valorização do seu trabalho e o desenvolvimento de sua carreira. Ainda de acordo com Dutra (2002), as pessoas buscam sempre o novo, estão sempre na esperança de concluir com sucesso um desafio que a ela foi imposto e estão cada vez mais exigentes com a formação para conseguir corresponder às tarefas a elas confiadas. Segundo o autor, assim como reforça Gondim (2008), o desenvolvimento pessoal é tido como a capacidade para assumir funções e responsabilidades em níveis crescentes de dificuldades. Entretanto, essa habilidade associada à competência vem também com a procura de um crescimento, um reconhecimento do seu trabalho e o desenvolvimento de sua carreira.

Schein (1978) apresenta uma relevante alusão e base para o desenvolvimento deste estudo, ao mostrar que trabalhar quer dizer muito mais do que se ter um emprego, embora as organizações precisem dos funcionários e estes dependam das propostas ofertadas de carreira, a qualificação e as atitudes que cada um tem de sua própria carreira, podem tornar o elemento segurança ainda mais importante do que as possibilidades de crescimento diretamente ligadas ao empregador. Ou seja, podem existir âncoras que estejam subjacentes a certas escolhas que os funcionários fazem sobre suas carreiras, as chamadas âncoras de carreira.

Âncora de Carreira



Âncora de carreira trata-se de um termo cunhado por Edgard Schein em 1961 para designar os oito blocos de perfis profissionais que segundo o qual poderiam definir as possíveis inclinações dos indivíduos no que se refere as suas escolhas profissionais (SCHEIN, 1993). Conforme o autor, as âncoras servem de guia para as decisões referentes às carreiras individuais, uma vez que possibilita a compreensão das áreas verificadas de competência, fundamentos e aproveitamentos.

Ainda para o autor, existe uma carreira interna e uma externa. A carreira interna envolve o modo de perceber o crescimento ao longo do tempo da vida profissional, ou seja, é a reprodução própria que cada um possui e vê no seu trabalho e no papel que evolui profissionalmente. A carreira externa concebe os degraus inseridos dentro de uma organização para progredir em uma ocupação, assim como também apresentado por Dutra (2002).

Nas palavras de Schein (1996; p.20), “uma carreira é composta de numerosos e significativos elementos ou fases, reconhecidas pelo sujeito e pela sociedade, embora o espaço de tempo colaborador a cada uma delas diferencie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce”. Na medida em que a profissão se amplifica, o profissional procura respostas para questões sobre: quais são os seus talentos, habilidades e setores de recursos, os pontos de impulso e fraqueza, os motivos, imposições e objetivos na vida e os principais valores.

Segundo Schein (1993), ao tomar essas questões, estamos edificando um conceito de si mesmo, que começa a funcionar cada vez mais como um verdadeiro conselheiro ou como uma âncora, que estabelece as escolhas de carreira. Ainda para Schein (1996), a âncora de carreira de um ser humano trata-se de uma espécie de autoavaliação, constituindo-se da sua própria percepção de talentos e habilidades. Dessa forma os seus valores fundamentais e, mais consideráveis, o desenvolvimento do equilíbrio de incentivo e conveniência enquanto seguem em uma definida carreira. Ainda assim, uma vez que o autoconceito está constituído, exerce como uma força fortalecedora, uma



âncora, e pode ser classificada como as motivações e os valores de que os sujeitos não abdicam quando são vinculados a fazer escolhas.

Grande quantidade dos indivíduos, em concordância com Schein (1996), não são tão sábios de suas âncoras de carreira até se sentirem submetidos a segurar uma decisão pertencente as suas próprias habilidades, a família ou a carreira. Para o autor, é significativo ter conhecimento da própria âncora de carreira para se portar prudentemente para as escolhas que tiverem que ser feitas.

Assim sendo, o compromisso com sua carreira envolve uma orientação futura e uma preocupação com o seu planejamento. Nesse contexto, a elaboração de um projeto de vida profissional pode ser um importante procedimento para aumentar a probabilidade do alcance de suas metas, permitindo uma maior previsibilidade e conseqüente controlabilidade desse processo, apesar da existência de obstáculos para a sua concretização (VASCONCELOS *et al*, 2010).

As teorias de Schein (1996) confirmam que indivíduos possuem uma âncora de carreira dominante, ou um valor do qual não abririam mão quando uma escolha precisasse ser feita. Segundo o autor, um indivíduo somente poderia descobrir sua âncora de carreira através de uma experiência profissional, onde seus talentos pessoais, motivações e valores fossem testados ou verificados.

Segundo Dutra (1996), a teoria de âncoras de carreira de Schein oferece um importante e uma eficiente sustentação para se conceber a disponibilidade da motivação na carreira. Pois, para se compreender a atuação profissional é preciso conhecer as verídicas motivações e, para isso, a natureza de âncoras de carreira de Schein é um instrumento de suma importância.

Segundo as explanações de Dutra (1996), a observação sobre âncora de carreira é o elemento principal para averiguar que fatores sugestionam os propósitos sobre a escolha de pessoas. De acordo com o inventário elaborado por Schein em 1970, as âncoras de carreira são:



Autonomia/Independência é aquela na qual o profissional não abriria mão da oportunidade de subir a um nível alto o suficiente que lhe permitisse integrar os esforços de outras pessoas em suas funções e ser responsável pelo resultado de determinada unidade da organização. Porém, os que ainda dependam de emprego estáveis “planejar liberdade” podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário.

Segurança/Estabilidade é aquela na qual o profissional não abriria mão da sua segurança ou estabilidade no trabalho ou organização. Sua principal preocupação é alcançar a sensação de ser bem-sucedido, para ficar tranquilo.

Competência técnica e profissional é aquela na qual o profissional não abriria mão da oportunidade de aplicar suas habilidades nessa área e de continuar desenvolvendo essas habilidades a um nível cada vez mais alto.

Competência administrativa geral é aquela na qual o profissional não renunciaria à oportunidade de procurar um trabalho onde pudesse realizar alguma coisa útil como, por exemplo, tornar o mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, melhorar a harmonia entre as pessoas, ajudar aos outros, melhorar a segurança das pessoas, curar doenças através de novos produtos, dentre outros.

Criatividade Empresarial é aquela na qual o profissional não renunciaria à oportunidade de criar sua própria organização ou empreendimento, desenvolvidas com sua própria capacidade e disposição de assumir riscos e superar obstáculos; Serviço e dedicação à uma causa; é aquela na qual o profissional não renunciaria à oportunidade de procurar um trabalho onde pudesse realizar alguma coisa útil como, por exemplo, tornar o mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, melhorar a harmonia entre as pessoas, ajudar aos outros, melhorar a segurança das pessoas, curar doenças através de novos produtos, dentre outros.

Desafio puro é aquela na qual o profissional não abriria mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas aparentemente insolúveis, para vencer oponentes duros ou superar obstáculos difíceis. Para ele, a única



razão significativa para buscar um trabalho ou carreira é que este lhe permita vencer o impossível.

Estilo de vida é aquela na qual o profissional não abriria mão de uma situação que lhe permita equilibrar e integrar suas necessidades pessoais, familiares e as exigências de sua carreira.

Ainda segundo Schein (1978), a âncora de carreira é como a autoimagem do indivíduo com junção a seus objetivos, desejos e dos valores que ela defende. Milkovich e Boudreau (2000, p. 38) complementam expondo que “uma âncora de carreira é um auto-conceito que orienta, estabiliza e integra as experiências profissionais de uma pessoa”.

Por fim, o estudo de Schein, procura demonstrar que as pessoas gostam de coisas diferentes e que saber lidar com estas diferenças e desejos no ambiente de trabalho é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores. Ele quer fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhar em conjunto para um todo habitado e, portanto, precisa de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar tal integração.

Supõe-se que causas como o alto índice de falta de emprego e o baixo nível de conhecimento são elementos essenciais na seleção da âncora de carreira, afinal de contas, se não houver variadas opções de emprego e as exigências do mercado são requisitos, parece racional acreditar que a preocupação com o que o cidadão carece precede sobre a preocupação com o que o indivíduo gostaria.

A sabedoria das pessoas sobre seus entendimentos profissionais faz com que elas façam escolhas mais aproximada do que as deixam realizadas. Neste tempo, o caminho de cada carreira passa a se definir, deixando claros os valores, competências e necessidades pessoais, que afetam tanto a vida profissional quanto a vida pessoal de cada pessoa (SCHEIN, 1978, 1993).

Procedimentos Metodológicos



Esta pesquisa foi realizada seguindo uma abordagem quantitativa e exploratória. Para a seleção da população e da amostra, viu-se que segundo Vasconcelos *et al* (2010) já existem uma série de estudos nacionais sobre âncoras de carreira, nenhum destes realizados no contexto profissional da hotelaria ou estudantes de hotelaria, o que fez despertar o interesse dos pesquisadores para conhecer as âncoras de carreira de estudantes de hotelaria no contexto local.

Deste modo, a pesquisa foi realizada com discentes do curso de hotelaria da Universidade Federal da Paraíba. Levou-se em consideração que na época em que a pesquisa foi realizada existia no curso de hotelaria 176 alunos regularmente matriculados, sendo estes alocados em dois Campus – I e IV. 78 alunos do Campus IV (Mamanguape) e 96 do Campus I (João Pessoa) (dados da pesquisa, junto à coordenação do curso). A amostra foi selecionada por meio de um cálculo que considerou as fórmulas de amostragem sistemática descrita por Barbeta (1994). Trata-se de duas fórmulas, as quais, a 1. apresenta uma primeira aproximação do tamanho da amostra e a 2. é determinado o tamanho da amostra a ser utilizada.

$$1. n_0 = 1 / E_0^2$$

$$2. n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Significando:

n_0 – uma primeira aproximação do tamanho da amostra;

E_0^2 – erro amostral tolerável

N – Tamanho (número de elementos) da população;

n – Tamanho (número de elementos) da amostra;

Como se trata de uma pesquisa quantitativa, a confiabilidade é importante, de modo que foi considerado 85% de confiabilidade e 15% de margem de erro. Aplicando na fórmula, alcançou-se o seguinte resultado:

$$1. n_0 = 1 / (0,15)^2$$

$$n_0 = 40$$

$$2. n = 176 \times 40 / 176 + 40$$



n = 32,59 ~ 33

De acordo com os resultados obtidos a partir da aplicação das fórmulas acima, chegou-se a necessidade de uma amostra composta por 38 alunos regularmente matriculados no curso de Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba para que fosse obtida 85% de confiabilidade com 15% de margem de erro. Assim, baseando-se no resultado descrito, foram aplicados aleatoriamente dentre os alunos do curso de hotelaria, no período de 16 de abril a 10 de maio de 2017, um total de 38 questionários, ampliando a amostra idealizada pela fórmula.

Deste modo, a coleta de dados foi realizada essencialmente por meio da aplicação dos questionários, os quais foram divididos em quatro blocos, sejam estes (1) Quantidade de Alunos Entrevistados por Período, (2) Gêneros dos Discentes do curso de Hotelaria da UFPB, (3) Inventário de Âncoras de Carreira extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein (1993), (3) espaço livre para resposta a três perguntas abertas relacionadas às expectativas de carreira e experiência profissional.

Os dados foram tabulados no *Microsoft Excel* e analisados por meio de estatística descritiva como forma de complementar as análises das questões abertas. Ainda na análise dos dados, para a preservação da identidade dos sujeitos que contribuiriam com a pesquisa, foi feita uma classificação aqui exposta: A1, A2, A3... que se refere a Aluno 1, Aluno 2, Aluno 3.

O Perfil dos Alunos Entrevistados

Dentre os participantes da pesquisa, 72,7% é do gênero feminino e 27,3% do gênero masculino. A maioria destes alunos se encontra no 3º e 9º período. No que se refere as experiências profissionais, dentre os relatos dos alunos, observa-se a visão quanto ao desenvolvimento de carreira, como exemplo A1: “atuo no setor de reservas de um hotel e está sendo muito importante para



garantir um futuro na área. Almejo ser chefe de recepção em um grande hotel fora do Brasil”.

No entanto, verificou-se que a maioria dos alunos não possui experiência profissional e está no curso como forma de se descobrir e experimentar uma carreira diferente, desejando seguir na carreira de gestão (A 1, A 2, A 3), na carreira acadêmica (A15), ou atuar na área da gastronomia ou acadêmica (A17), ou ainda na área da hotelaria hospitalar (A16, A33). Alguns alunos afirmaram ainda não ter conhecimento de que caminho seguir, sobretudo porque desejam conhecer as possibilidades que as disciplinas do curso de hotelaria oferecem.

Observa-se que, alguns alunos tiveram boas experiências, como no estágio, trabalho ou até mesmo em outras áreas que não são relacionados o curso antes mesmo de ingressar na vida acadêmica, como o exemplo do A8 que expõe: “Meu primeiro emprego foi como secretária em uma escola privada, considero que foi uma ótima experiência, o que mais me interessa é o setor de recepção, pois o dinamismo deste setor me empolga bastante”

Apresentações de Âncora de Carreiras dos Discentes

Gráfico 1: Âncora Dedicção a uma Causa

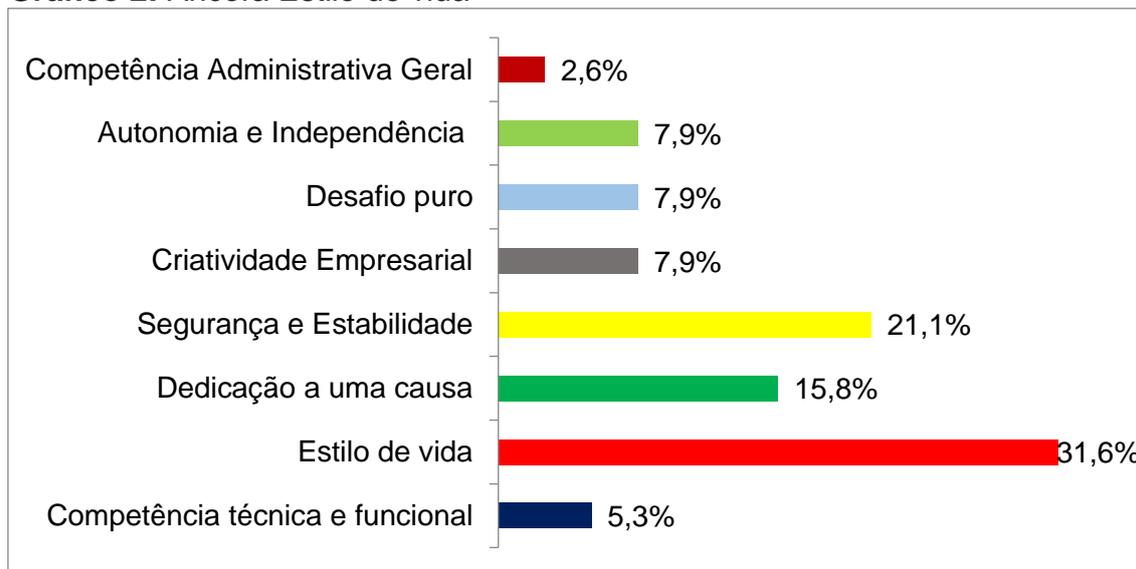


Fonte: Dados da pesquisa (2017)



No Gráfico 1 observa-se que âncora “Dedicação a uma causa” teve uma predominância com 34,2% pela maioria dos participantes. Estes se tratam de indivíduos que não estão dispostos a renunciar, em nenhuma hipótese, aos seus valores pessoais. Observa-se, ainda, que nenhum aluno tem inclinação às âncoras “Autonomia e Independência” e “Competência Administrativa Geral”. Todavia, as âncoras “Desafio Puro e Criatividade Empresarial” tiveram a mesma porcentagem, sendo 7,9% cada. Já em relação a “Estilo de Vida”, 23,7% dos alunos possuem esta âncora, e 18,4% se inclinam à “Segurança e Estabilidade”.

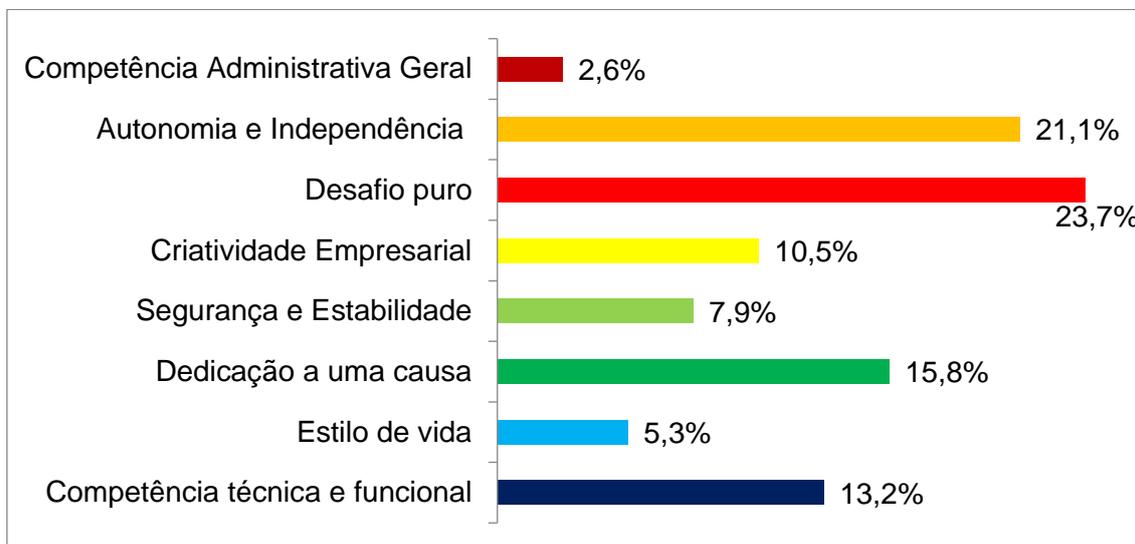
Gráfico 2: Âncora Estilo de vida



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Diante do Gráfico 2, pode-se observar que os alunos possuem grande inclinação à âncora estilo de vida, ou seja, a busca por encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira, o que possibilita refletir sobre o perfil do profissional da hotelaria, o qual, de acordo com Gondim (2008), necessita abdicar, muitas vezes, de prazeres pessoais, em busca do entretenimento e serviço a outrem.

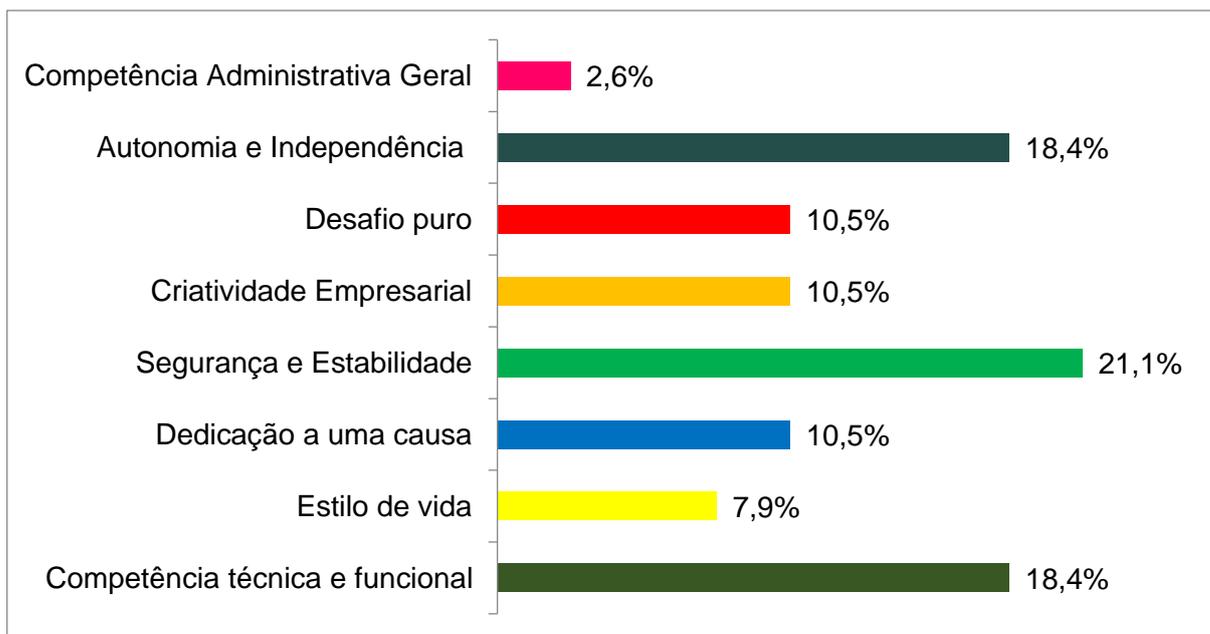
Gráfico 3: Âncora Desafio Puro



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com dados apresentados no Gráfico 3, a busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas 'insolúveis' definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados, com sua maior predominância o desafio puro com 23,7%.

Gráfico 4: Âncora Segurança e Estabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2017)



De acordo com o que é apresentado no Gráfico 4, no maior índice apresentado, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautadas pela segurança e estabilidade.

Gráfico 5: Âncora Competência técnica e funcional

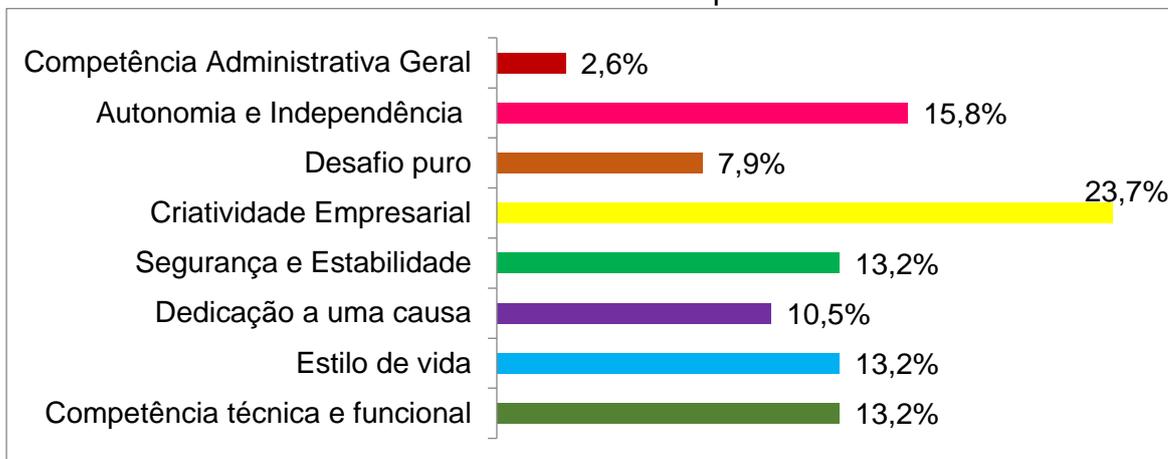


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com o Gráfico 5, “Competência Técnica e Funcional (28,9%), sabe-se que o profissional adquire o senso de identidade através da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem por meio da possibilidade de enfrentar desafios.



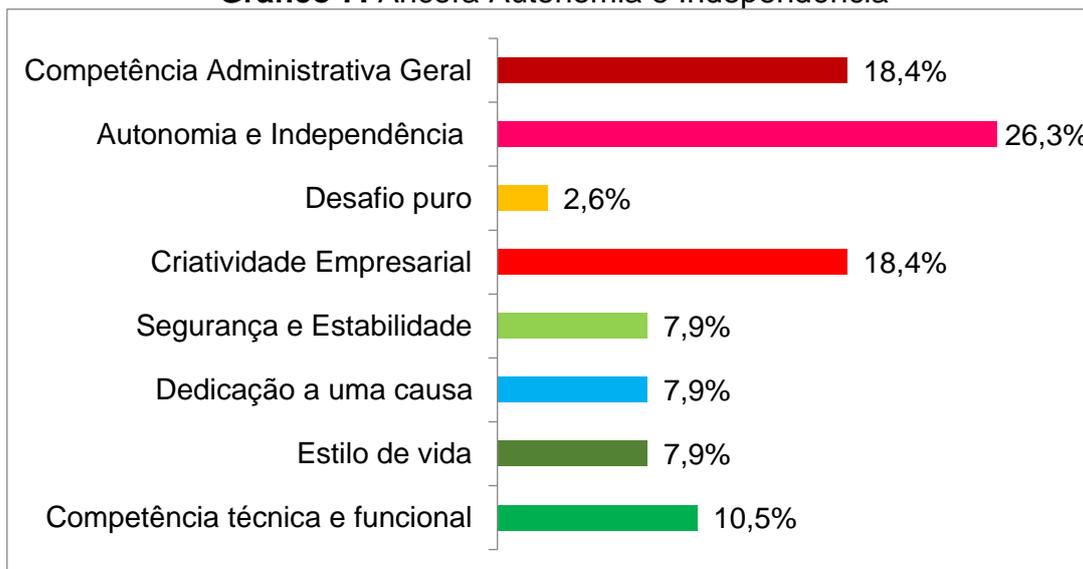
Gráfico 6: Âncora Criatividade Empresarial



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com os dados contidos no Gráfico 6, Criatividade empresarial (23,7%) indica que as pessoas ancoradas nessa competência integram uma minoria dos profissionais. O profissional orientado para a gerência geral possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, de forma que o sucesso da organização será o seu sucesso.

Gráfico 7: Âncora Autonomia e Independência

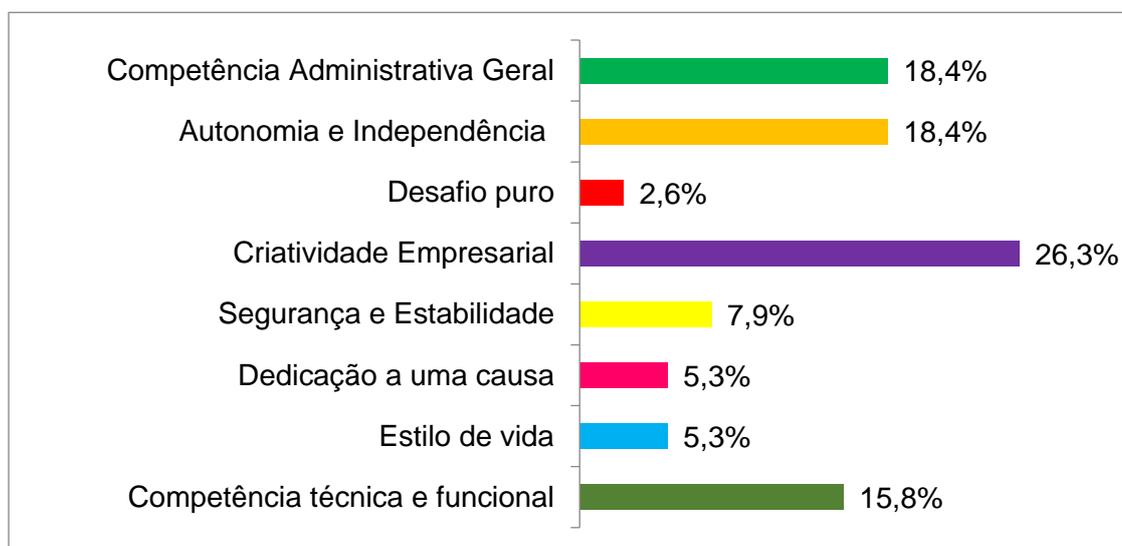


Fonte: Dados de pesquisa (2017)



No Gráfico 7, “Autonomia e Independência” 26,3%, observa-se que nesse grupo se encontram as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a limitar a sua autonomia.

Gráfico 8: Âncora Criatividade Empresarial



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme apresentado no Gráfico 8, nesse grupo estão os profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos. De acordo com o gráfico apresentado a âncora Criatividade empresarial teve-se uma maior porcentagem em relação ao Gráfico 6, mesmo indicando a mesma âncora apresentados pelos alunos.

Considerações Finais

Este estudo buscou identificar quais seriam as inclinações dos estudantes universitários do curso de Hotelaria da UFPB a partir do instrumento de Âncoras de Carreira proposto por Schein (1993, 1996), com a intenção de conhecer melhor o perfil destes universitários e tentar fazer um paralelo com a realidade do mercado. Os resultados indicam uma maior propensão dos discentes à âncora dedicação a uma causa, ao desempenho e ao estilo de vida. Pode-se



entender que há o desejo de idealizar carreiras voltadas para conceitos que considerem além da vida profissional, a responsabilidade e a preocupação da vida pessoal no futuro com o seu bem-estar.

O entrave que alguns dos respondentes apresentaram em desenvolver um tipo de carreira referente à âncora que mais se identifique para seu futuro deve-se à falta de experiência e maturidade profissional e à falta de direção durante a fase de graduação. Para isso a circunstância de que as pessoas apresentam um nível alto de resistência em construir um projeto consciente de carreira, preferindo, algumas vezes, construir sua carreira de forma rotineira.

É preciso que os acadêmicos tomem consciência de seus papéis como futuros profissionais e assim estabeleçam objetivos e metas profissionais desde a trajetória acadêmica para evitar frustrações quando estiverem aptos a iniciar a carreira. Com base nisso, o apoio e incentivo do corpo docente é importante e decisivo nesta fase para que os alunos tenham orientação dos procedimentos que podem seguir, das atividades que podem concretizar, do comportamento que precisam enunciar, e dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem aprimorar.

Por fim, espera-se que os resultados aqui apresentados possam ser utilizados como pontos de reflexão em estudos futuros sobre o tema.

Referências

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Editora da UFSC. – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 1994.

CYPRIANO, Pedro. **Desenvolvimento hoteleiro no Brasil – Panorama de Mercado e Perspectivas**: Editora Senac São Paulo. Por Revista Eventos, 27/03/2015.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.



GONDIM, C. B. **Competências Gerenciais Relevantes e em Desenvolvimento no Setor Hoteleiro de João Pessoa – PB**. 2008. 203 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Fábio Cássio Costa, **Formação de competências**, Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

PEREIRA, R.M.F.A. Origens, Evolução e Tendências Do Setor Hoteleiro de Balneário Camboriú/SC. **Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica**, Vol. 17 - n. 2 - mai. - ago. 2015. Doi: 10.14210/rtva.v17n2.p508-537.

PROSERPIO, R. **O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil: 1994–2002**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP – defendida em 2003.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors: discovering your real values**. Revised edition San Diego, CA: Pfeiffer & Company. (Edição brasileira: *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho*. Tradução Margarida D. Blanck. São Paulo: Nobel, 1996), 1993.

SCHEIN, E.H. **Career Anchors (Revised Edition)**. San Diego, University Associates, 1990.

SCHEIN, E. H. **Career anchors** revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, vol.10, Issue 4, Nov/1996, p-80-89

SCHEIN, E. H. **Career dynamics: Matching individual and organizational needs**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

SENAC & SEBRAE. **Qualidade em comércio e serviços-casos e caminhos práticos**. São Paulo: Makron Books/Senac, 1992.

VASCONCELOS, K.C.A.; MERHI, D.Q.; GOULART, V.M.; SILVA, A.R.L. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Revista Gestão.Org** – 8 (2):226-244 – Mai/Ago 2010.