

## Âncoras de Carreira para Agentes de Viagens: Um Estudo Exploratório com Base no Modelo de Edgard Schein

### Career Anchors for Travel Agents: An Exploratory Study Based on Edgard Schein's Model

Juliana de Moraes Nascimento (NASCIMENTO, J. de M.)<sup>\*</sup>

Naiara Fernandes da Costa (COSTA, N. F. da)<sup>\*\*</sup>

Marcelo de Souza Bispo (BISPO, M. de S.)<sup>\*\*\*</sup>

**RESUMO** - O mercado de trabalho dos agentes de viagens é um campo em constante expansão. Todos os dias novos empreendimentos são abertos no Brasil e com o crescimento desta atividade, cada vez mais pessoas estão buscando entrar no mercado turístico. Com isso, o presente estudo teve por objetivo identificar as inclinações profissionais dos agentes de viagens de acordo com o inventário de âncoras de carreira proposta por Schein (1993, 1996), bem como as suas principais características, para adequá-las às necessidades das agências e obter o melhor de cada funcionário. Abordam-se primeiramente as principais conceituações de termos utilizados no turismo e conceitos de gestão de pessoas no que tange a planos de carreira. Mostra-se também um panorama das agências de viagens, bem como a evolução de seus profissionais. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva e quantitativa a fim de melhor construir um referencial teórico sobre o tema. Uma pesquisa de campo foi realizada junto aos agentes de viagens, onde são apresentadas análises, somadas ao referencial teórico, sobre aspectos de suas formações pessoais, sobre suas carreiras e também sobre o desenvolvimento das mesmas, através da identificação do perfil dos agentes de viagens no mercado da cidade de São Paulo, Brasil.

Palavras-Chave: Carreira; Âncoras de Carreira; Agente de Viagens; Turismo.

**ABSTRACT**- The travel agents job market is a field in constant expansion. Everyday new enterprises are open in the country and with the growth of this activity, more and more people are trying to get in the tourist market. Therewith, the goal of the present study was to identify the travel agents' professional inclinations in agreement with the inventory of career anchors proposed by Schein (1993, 1996), as well as their main

---

<sup>\*</sup> Graduação em Turismo (Bacharelado) pela Universidade Metodista de São Paulo. Consultora de Viagens na Alatur Turismo. Endereço para correspondência: Rua do Sacramento, 230 (Rudge Ramos). CEP: 09641-000 – São Bernardo do Campo – São Paulo (Brasil). Telefone: (11) 6374-8190. E-mail: [jujubamn@yahoo.com.br](mailto:jujubamn@yahoo.com.br)

<sup>\*\*</sup> Graduação em Turismo (Bacharelado) pela Universidade Metodista de São Paulo. Consultora de Viagens na Adorno Turismo. Endereço para correspondência: Rua do Sacramento, 230 (Rudge Ramos). CEP: 09641-000 – São Bernardo do Campo – São Paulo (Brasil). Telefone: (11) 6374-8190. E-mail: [naara.fercosta@gmail.com](mailto:naara.fercosta@gmail.com)

<sup>\*\*\*</sup> Graduação em Turismo (Bacharelado) e Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor Adjunto e do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Endereço para correspondência: Rua Gonçalo de Sousa Pontes, 88 – Ap. 102 (Bancários). CEP: 58051-790 – João Pessoa – Paraíba (Brasil). Telefone: (83) 9914-5656. E-mail: [marcelodesouzabispo@gmail.com](mailto:marcelodesouzabispo@gmail.com)

characteristics, to adapt them to the needs of the agencies and obtain the best of each employee. First, it was approached the main concepts used in tourism area and Human Resources concepts in relation to career plans. It is also shown a panorama of the travel agencies, as well as their professionals' evolution. It is a descriptive exploratory and quantitative research which was used to build a theoretical reference on the theme. A field research was accomplished with the travel agents, where analyses are presented, added to the theoretical reference, on aspects of his/her personal formation, on his/her career and also on the development of these careers, through the identification of the travel agents profile in the market of São Paulo, Brazil.

**Key words:** Career, Anchors of Career, Travel Agents, Tourism.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de prestação de serviços vem ganhando mais espaço dentro da economia nacional. Nesse contexto, ocorre o mesmo com o Turismo na economia global assim como na brasileira (OMT, 2009; MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011). Porém, apesar desta ascensão, existe pouco investimento e preocupação por uma grande parte dos empresários do setor em criar políticas que possam contribuir para o desenvolvimento das carreiras de seus funcionários (FLORES, 2002; SPINELLI, 2002).

Por outro lado é necessário identificar se o perfil destes funcionários condiz com as oportunidades oferecidas pelas empresas e o quanto eles buscam essas oportunidades para si, sendo importante conseguir entender e identificar quais são as suas principais inclinações, evitando assim a escolha errada de suas carreiras. “Se você não souber quais são suas referências, poderá sentir-se atraído por incentivos externos e optar por situações que depois não lhe trarão satisfação por não combinarem com você” (SCHEIN, 1993, p. 9).

A carência de estudos sobre este tema aumenta a relevância do mesmo, e é difícil obter um comparativo dentro do mercado de turismo. Aliada a falta de interesse, seja por desconhecimento do tema ou por comodismo do mercado turístico com relação à carreira e desenvolvimento de seus profissionais, esta pesquisa se torna ainda mais importante, a fim de responder a seguinte questão: Quais são as inclinações profissionais dos agentes de viagens, tendo em vista suas âncoras de carreiras?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho foi identificar quais são as inclinações profissionais dos agentes de viagens, através de suas âncoras de carreira. A realização desta pesquisa, que tem um caráter exploratório, é dividida em duas fases, a primeira com levantamento bibliográfico sobre o tema e a segunda com o levantamento de dados através da aplicação de questionários.

Ao final deste estudo apresentam-se algumas sugestões para melhoria e evolução da carreira destes profissionais.

## 2 PANORAMA DO TURISMO BRASILEIRO

A atividade turística continua em crescimento, gerando renda, empregos e trazendo benefícios às localidades onde é desenvolvida. Além disso, muito investimento tem sido feito nesta atividade, pois, como será apresentado a seguir, ela beneficia a toda uma população local, e aos países, mesmo que em diferentes níveis. (GOELDNER, 2002).

O que antes era considerado uma atividade elitista, com o passar do tempo passou a ter maior acessibilidade das camadas mais pobres da sociedade. O turismo ganhou grandes proporções e, mesmo com crises sazonais vem crescendo a cada dia e ganhando maior inserção no Produto Interno Bruto - PIB de diversos países.

Dessa forma, o turismo se consolida como uma atividade econômica importante no mundo e emergente no Brasil, em especial, com a realização da Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, tendo as agências de viagens papel importante neste contexto. Com a intenção de evidenciar a relevância econômica da atividade turística, apresentam-se os seguintes dados: a) o turismo movimentou no mundo em 2008 aproximadamente US\$ 5 trilhões de dólares e em 2009 a receita cambial turística global foi de aproximadamente US\$ 852,4 bilhões de dólares (OMT<sup>1</sup>, 2009); b) de acordo com o Ministério do Turismo (2011), o Brasil recebeu em 2010 aproximadamente 5,16 milhões de turistas estrangeiros e o gasto total deles no país foi em torno de US\$ 572 milhões de dólares, número 12,46% maior do que em 2009; c) o Brasil possui 11.676 agências de viagens cadastradas no Ministério do Turismo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

## 3 O PROFISSIONAL E O MERCADO DE TURISMO NO BRASIL

O Brasil possui um grande potencial para o desenvolvimento do turismo com grande diversidade cultural e histórica, além de um grande potencial para o turismo de negócios – segmento este que será abordado no decorrer deste artigo.

---

<sup>1</sup> OMT – Organização Mundial do Turismo.

Inserido neste cenário apresenta-se como figura fundamental o profissional de turismo, que se torna responsável por planejar, organizar e desenvolver o Turismo de forma ordenada.

Spinelli (2002) aponta que diante dos grandes benefícios trazidos pelo turismo, faz-se necessária a melhor capacitação dos profissionais que nele atuam, visto que o turismo é uma atividade de prestação de serviços, onde os profissionais atuam diretamente com o consumidor, feito de pessoas para pessoas e assim a formação e capacitação destes torna-se essencial.

Por sua vez, ao longo dos anos surgiram os cursos superiores de turismo, visando o melhor aproveitamento dos alunos e também a melhor adequação dos cursos em relação ao mercado de trabalho. Entretanto, ainda há necessidade dos cursos de turismo se adequar às demandas do mercado turístico e seus consumidores (ANSARAH, 2002).

Com rápidas mudanças, surgimento de novas tecnologias e um maior número de profissionais no mercado, é essencial que o profissional de turismo esteja sempre atualizado, para que não permaneça defasado e não fique ultrapassado perante os demais (FLORES, 2002).

Existe uma série de treinamentos, encontros, *workshops* e similares para que o profissional esteja em constante atualização. Nestes encontros é possível ao profissional tomar ciência das novas tendências de mercado; atualizar-se em relação aos novos destinos, empreendimentos, programas do governo; conhecer novos sistemas e *softwares* para o setor turístico, além de fortalecer seu *networking*. De acordo com pesquisa realizada em 2009, pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) no Brasil existiam cerca de 1,9 milhões de empregos relacionados ao turismo, sejam eles formais ou informais, sendo estes 2,5% do total de ocupações na economia brasileira.

Ainda segundo esta pesquisa (IPEA, 2009), pode-se observar que quase 50% do total de empregados no turismo estavam situados na região Sudeste, seguida das regiões Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Norte do Brasil, respectivamente.

### 3.1 O SEGMENTO DE AGÊNCIA CORPORATIVA E SEUS PROFISSIONAIS

Um dos segmentos do turismo com maior destaque é o de Turismo de Negócios. E este crescimento, no Brasil, deve-se principalmente ao aumento do número de eventos que acontecem no país, principalmente no eixo Rio – São Paulo. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Dentro deste contexto, para um melhor atendimento a este tipo de público, evidencia-se a necessidade da criação de agências especializadas em turismo de negócios, com características e estruturas focadas no atendimento corporativo. As agências corporativas são as que prestam o seu serviço principalmente a grandes empresas ou para executivos em suas viagens a trabalho ou em busca de novos negócios.

Entretanto deve-se destacar que por ser um mercado tão promissor, especialmente em grandes núcleos urbanos como São Paulo, o ambiente passa a se tornar altamente competitivo, o que é muito bom para o cliente, visto que ele tem a opção de se deslocar para a agência que atender melhor as suas expectativas. Por outro lado as agências precisam a cada dia mais se adequar às necessidades dos clientes, com foco no bom atendimento, investimento em tecnologia, melhores acordos com principais redes hoteleiras e companhias aéreas e principalmente muita atenção na capacitação profissional dos funcionários, trabalhando a motivação dos mesmos, visto que a qualidade no atendimento é um dos diferenciais das agências no meio de tantos atendimentos telefônicos padrão, “*mecanizados*” (LOHMANN, 2008).

Como já mencionado, o mercado turístico sofre diversas oscilações, sejam elas econômicas ou naturais e as agências de viagens também são atingidas por esses movimentos oscilatórios por intermediar os serviços. Portanto, cabe aos profissionais saber se ‘reinventar’ diante das necessidades do cliente e a concorrência de mercado (PERUSSI, 2008).

Com o avanço da tecnologia, companhias aéreas e hotéis passaram a oferecer a venda direta em seus próprios *sites* ou por centrais de atendimento o que influenciou negativamente nas vendas das agências de viagens (LOHMANN, 2008). Entretanto, por lidarem com empresas que têm alto volume de viagens, as agências corporativas ainda conseguem o seu lugar no mercado, através de boas negociações de acordos

corporativos com as companhias aéreas e com as principais redes hoteleiras, recebendo um comissionamento mais baixo.

Para Braga e Murad Jr (2008) agente de viagens é o profissional que lida diretamente com o cliente, efetuando a venda de seu “*produto*” – passagens aéreas, hospedagem, locação de veículos, pacotes de lazer, entre outros. É ele quem organiza praticamente todos os serviços relacionados a uma viagem, efetua as reservas, emite bilhetes, presta informações sobre documentação – passaporte, vistos, vacinas, dentre outros. Ele precisa ter conhecimentos em informática – já que praticamente todos os procedimentos de reservas são feitos *online* – e também de idiomas, especialmente o inglês. Conhecimento em algum sistema GDS – como o Sabre ou Amadeus – e portais das companhias aéreas são exigidos pelas agências para a contratação de agentes.

Ceron e Farah (2006) acrescentam que com o turismo em expansão, o mercado de trabalho para o agente de viagens parece promissor, porém com o avanço da Internet a mesma tem se tornado uma forte concorrente ao agente de viagens. Cada vez mais as empresas antes parceiras das agências – companhias aéreas, hotéis, locadoras de veículos, dentre outras – tornaram-se concorrentes ao criar opções onde os clientes podem efetuar suas reservas, sem a intermediação de uma agência. Além disso, há um aumento no surgimento das agências *online*, sem a necessidade de um grande número de agentes e lojas de rua, pois o próprio cliente pode comprar sua viagem pela Internet.

Pontes (2005) expõe que estando na era da Internet, dos serviços *online*, o mercado das agências de viagens deve buscar novas alternativas para a fidelização de seus clientes, e assim surge a figura do consultor de viagens, com o objetivo de proporcionar um atendimento diferenciado ao seu cliente.

#### **4 CARREIRA**

Com todos os efeitos da globalização e da sociedade capitalista de consumo, torna-se essencial obter um bom emprego e uma estabilidade financeira. Com isto, as pessoas procuram seu crescimento e reconhecimento profissional dentro das organizações nas quais trabalham e investem em conhecimento para poder desenvolver uma carreira (DUTRA, 1996).

Porém o desenvolvimento 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 de funcionários mais enxuto. (DUTRA, 1996).

As grandes empresas estão em busca de manter os seus talentos, entretanto o conceito de carreira como “*degraus de uma escada*” está mudando. Dutra (1996, 2002) menciona que muito mais que um caminho rígido, precisa-se compreender a carreira como várias etapas a serem desenvolvidas e vencidas por estes talentos. O autor complementa mencionando que juntamente com as expectativas do profissional e da empresa e com as oscilações da economia, fica o grande desafio do desenvolvimento de carreiras tanto para as organizações quanto para os profissionais.

De acordo com Dutra (2002), as pessoas buscam sempre o novo, estão sempre na expectativa 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 ele, o desenvolvimento pessoal é tido como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Contudo, essa capacidade aliada à competência vem também com a busca de um crescimento, uma valorização do seu trabalho e o desenvolvimento de sua carreira.

Schein (1978), principal referência e base para o desenvolvimento deste estudo, mostra que trabalhar significa muito mais do que se ter um emprego, embora as organizações precisem dos funcionários e estes dependam das ofertas de carreira oferecidas, a qualificação e as atitudes que cada um tem de sua própria carreira, podem tornar o fator segurança ainda mais importante do que as possibilidades de crescimento diretamente ligadas ao empregador.

Stumpf e London (1982) apresentam um modelo de planejamento de carreira que aborda 3 responsabilidades do profissional: 1) Auto-avaliação – quais são as melhores qualidades, defeitos, principais interesses e potenciais para atuação em cada ambiente da organização; 2) Estabelecimento de objetivos de carreira – percepção pessoal dos objetivos que tem em relação a sua carreira mediante a um plano de carreira real e nas oportunidades oferecidas pela organização; 3) Implementação do plano de carreira – buscar a qualificação necessária e a experiência profissional para ter acesso às oportunidades desejadas e conquistando as metas de carreiras pré-estabelecidas. Ainda segundo os autores é importante destacar que existem outras maneiras de se planejar as



carreiras, e o mais comum entre estas formas é a obtenção do autoconhecimento e dos objetivos pessoais da carreira que o orientarão nesta busca constante de crescimento.

#### 4.1 ÂNCORAS DE CARREIRA

Edgar Schein (1996), autor clássico da psicologia organizacional, definiu em 1961 o conceito de “âncoras de carreiras” (*career anchors*). Este inventário é utilizado em vários estudos para entender qual é o perfil do profissional de diversas áreas e para que a pessoa possa conhecer quais são as suas inclinações pessoais. Muitas empresas utilizam essa pesquisa em suas seleções a fim de filtrar o perfil do profissional procurado.

Schein (1993) afirma que a escolha errada da carreira a ser seguida pode trazer diversos fatores negativos para o profissional e este pode se tornar um profissional frustrado, pois a formação profissional já faz parte da identidade do ser humano. Também afirma que fez este estudo primeiramente com ex-alunos de um curso de pós-graduação na Sloan's School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT) com o objetivo de conhecer a evolução dessas carreiras e os valores adquiridos através das organizações empregadoras. Com a aplicação e análise deste inventário, concluiu que o profissional faz escolhas ao longo de sua carreira e dentre estas escolhas, deve definir ao menos uma na qual não abriria mão quando fosse questionado ao longo de seu crescimento profissional.

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

O entendimento das pessoas sobre suas afinidades profissionais faz com que elas façam escolhas mais próximas do que as deixam realizadas. Nesta fase, a trajetória de cada carreira passa a se definir, deixando claros os valores, habilidades e necessidades pessoais, que afetam tanto a vida profissional quanto a vida pessoal de cada indivíduo (SCHEIN, 1978, 1993).

Após o estudo e a análise das escolhas sobre a auto percepção das carreiras, Schein (1993) dividiu os padrões de carreira nas seguintes categorias:

1) Competência Gerencial - 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;

2) Competência Técnica ou Funcional - 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;

3) Segurança e 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;

4) Criatividade Empreendedora - 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;

5) Autonomia e independência - é aquela na qual o profissional não renunciaria à oportunidade de definir seu próprio trabalho, à sua própria maneira. Apesar de estar numa organização, quer permanecer em funções que lhe permitam flexibilidade com relação a quando e como trabalhar;

6) Senso de serviço e dedicação à 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;

7) Desafio constante - 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;

8) Estilo de vida integrado - 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. Ele quer fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhar em conjunto para um todo integrado e, portanto, precisa de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar tal integração.

Ao analisar a contribuição do estudo de Schein, Dutra (1996, p. 44) discorre que: “geralmente deixamos-nos levar por estereótipos de sucesso que não tem nada a ver conosco e raramente olhamos para nós mesmos para verificar quais são as nossas reais preferências”.

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. A empresa deve respeitar essas diferenças e as pessoas devem se conhecer melhor, pois assim será mais fácil estabelecer parâmetros em possíveis negociações funcionário *versus* empresa, além de lidar com os pontos fortes e fracos que se têm para o desenvolvimento constante das carreiras.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

As ações metodológicas deste estudo baseiam-se nos critérios básicos de tipo de pesquisa quantitativa do tipo *survey* (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993) podendo ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. No que tange aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva ao pretender contribuir com a análise entre os valores pessoais e a determinação das âncoras de carreiras dos agentes. Quanto aos meios o estudo integra a pesquisa bibliográfica e de campo. Esta fase iniciou-se com o levantamento de obras, dissertações, artigos e periódicos, além de revistas de natureza não técnicas.

Os resultados deste levantamento buscaram os pontos chave entre os trabalhos publicados sobre o tema proposto e o cenário atual. Entretanto, não se encontrou em um mesmo estudo a linha de pesquisa escolhida para analisar: Âncoras de Carreira para agentes de viagens. Depois de formulada a linha de pesquisa, optou-se pela utilização

do instrumento de observação direto para a coleta dos dados necessários, dessa forma, foi utilizado como principal fundamentação teórica o primeiro estudo de Schein sobre as inclinações profissionais. Neste modelo, Schein (1993) mostra que as inclinações profissionais resultam do seguinte tripé: Competências + Motivos + Valores = Âncora de Carreira.

O inventário das âncoras de carreira consiste em um questionário com 40 questões afirmativas, às quais o respondente atribui classificação, em escala Likert<sup>2</sup> com as seguintes alternativas:

- 1 Se a afirmação jamais se aplica a você.
- 2 ou 3 Se a afirmação ocasionalmente se aplica a você.
- 4 ou 5 Se a afirmação frequentemente se aplica a você.
- 6 Se a afirmação sempre se aplica a você.

Após a tabulação destes dados, chega-se à definição da âncora de carreira, que mostra as principais características do perfil profissional do entrevistado.

O questionário foi criado com algumas perguntas para delimitar o público estudado e o inventário proposto por Schein. A amostra é composta de 97 agentes de viagens que responderam o questionário, nos meses de setembro e outubro de 2009<sup>3</sup>. Os mesmos foram aplicados em duas diferentes etapas, sendo a primeira durante o *workshop* TREND 2009 – um dos maiores eventos voltados para os agentes de viagens e a segunda através do envio do questionário *online* via *email*. Ao total 138 questionários foram entregues ao longo das etapas de pesquisa. Estas respostas forneceram uma margem de 70.20% de retorno, sendo este um número que valida este estudo.

Após o recebimento destes questionários, os dados foram expostos a procedimentos estatísticos de tabulação simples de caráter descritivo para encontrar o percentual válido dos resultados obtidos. Aliado a isso se calculou também as médias aritméticas com a finalidade de identificar a ordem de prioridade dos valores por âncora.

---

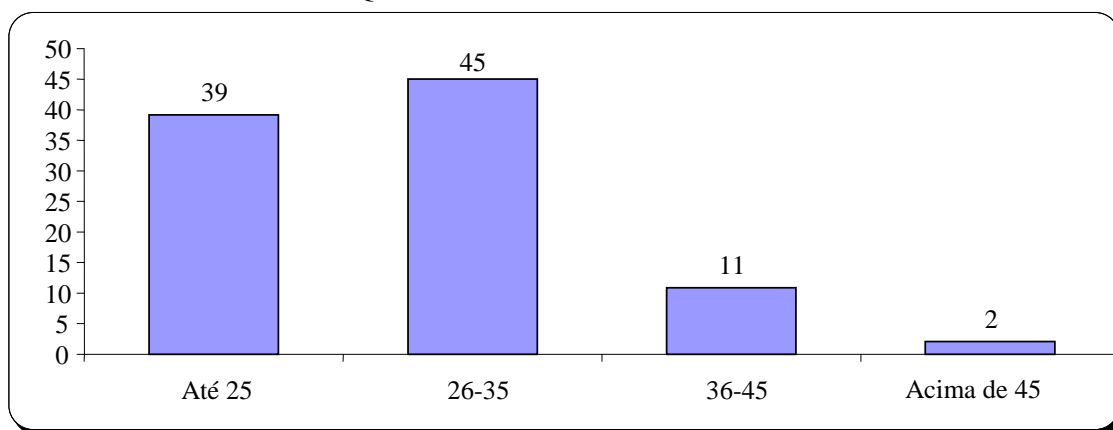
<sup>2</sup> A escala Likert consiste tipicamente de um conjunto de enunciados que expressam alguma afirmação sobre o objeto atitudinal, seguido cada enunciado de alternativas que indicam o grau de concordância ou discordância de cada respondente em relação ao seu conteúdo. As alternativas são comumente em número de cinco. Cerca de metade dos enunciados deve ser positiva e outra metade, negativa.

<sup>3</sup> Uma versão preliminar do artigo foi apresentado no CIT2011 – V International Tourism Congress – de 23 a 25 de novembro em Peniche – Portugal.

### 5.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Inicialmente, buscou-se saber a idade média dos agentes de viagens, pois como a estrutura de carreiras no Brasil ainda segue a linha hierárquica tradicional, a idade destes entrevistados tornou-se relevante para as conclusões posteriores. Desta amostra, a idade média dos agentes de viagens foi de 26 a 35 anos, com uma porcentagem de 45%, e com 39% até 25 anos (gráfico 1). Isso mostrou que o mercado estava recebendo cada vez mais jovens para atuar como agentes de viagens e que estes já estavam buscando o desenvolvimento de suas carreiras.

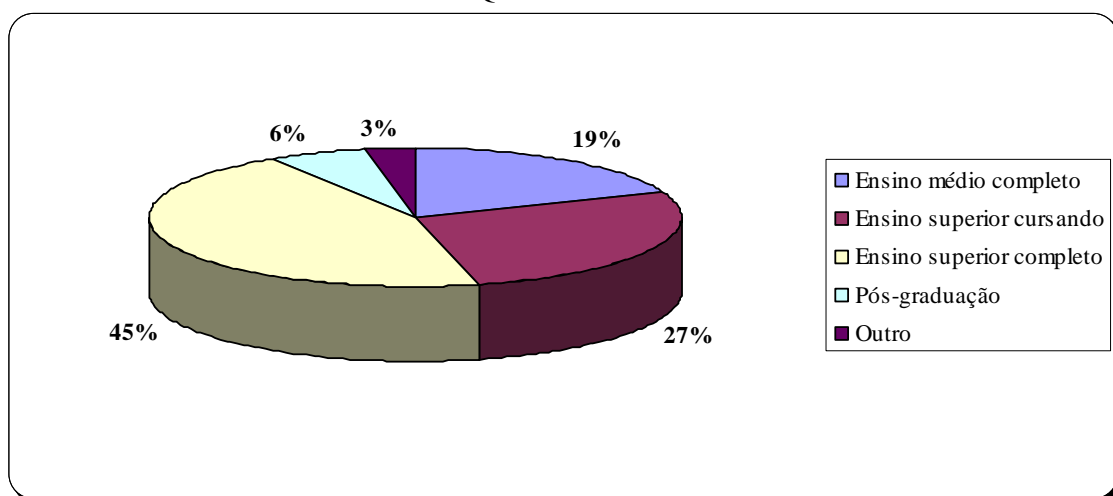
GRAFICO 1 - IDADE DOS PESQUISADOS



FONTE: DADOS DA PESQUISA

Com relação à escolaridade dos mesmos, elaborou-se o gráfico 2.

GRAFICO 2 - ESCOLARIDADE DOS PESQUISADOS



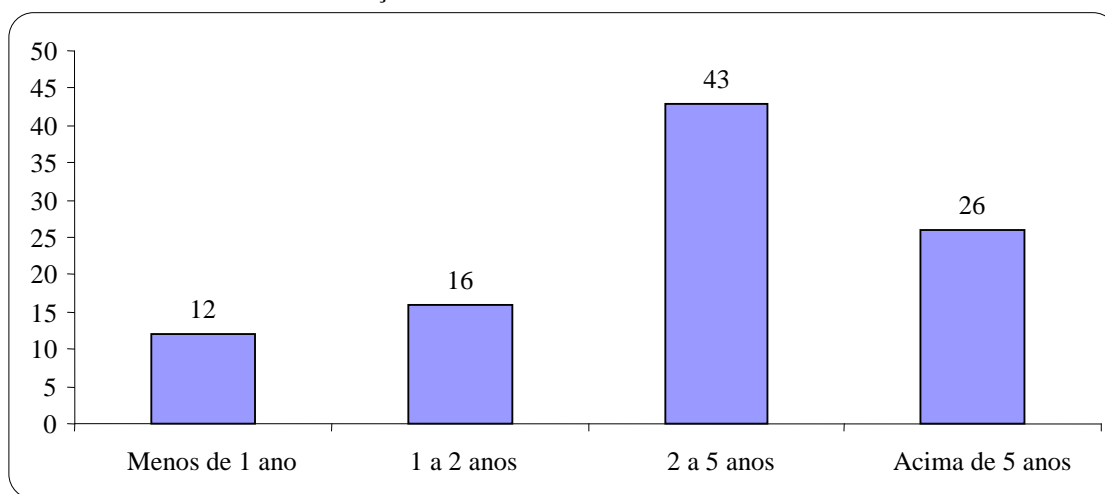
FONTE: DADOS DA PESQUISA

A partir da análise do gráfico 2 notou-se haver variação, porém pode-se observar que a maioria mencionou possuir o ensino superior completo (45%) ou cursando (27%). Isto mostrou uma preocupação por parte dos profissionais em buscar cada vez mais qualificação, até por que este é um diferencial que está sendo buscado também pelas empresas.

Quando questionados sobre o tempo de atuação como agentes de viagens notou-se que a maioria mencionou possuir um tempo médio de 2 a 5 anos (43%), o que demonstrou que muitos passaram a atuar como agentes já durante o período em que estavam frequentando algum curso de nível superior (gráfico 3).

Como foi evidenciado que grande parte dos entrevistados eram jovens em início de carreira não se teve como constatar se o curto tempo se devia pela recém entrada no mercado de trabalho ou se havia uma rotatividade entre empresas, ocupando-se do mesmo cargo e não construindo sua carreira.

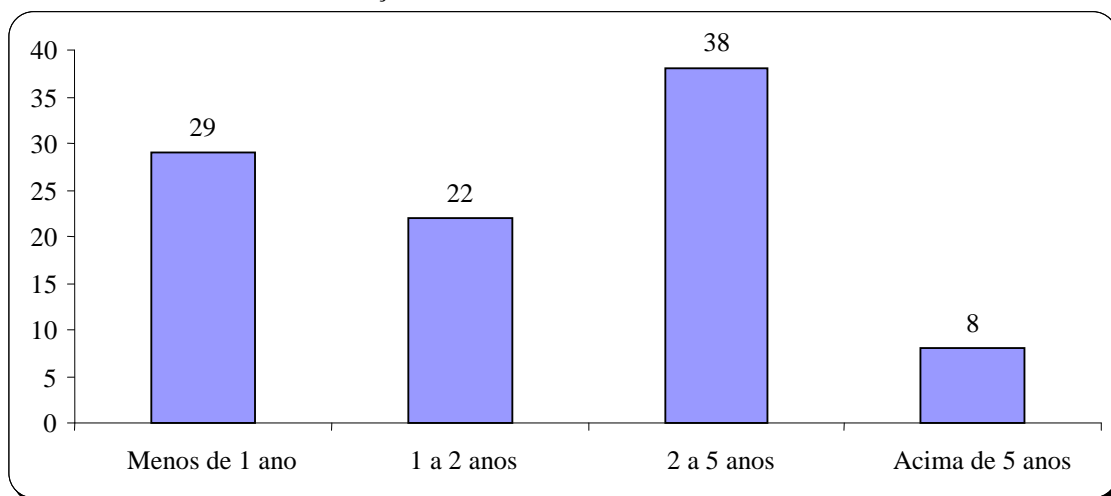
GRÁFICO 3 - TEMPO DE ATUAÇÃO COMO AGENTE DE VIAGENS



FONTE: DADOS DA PESQUISA

Semelhante ao tempo de profissão, os agentes pesquisados mencionaram ter atuado na mesma empresa por um período de até 5 anos (gráfico 4). Com 38% de respostas, a maioria atuava entre 2 a 5 anos. Considera-se que o mercado de turismo ainda tem dificuldades em reter estes talentos.

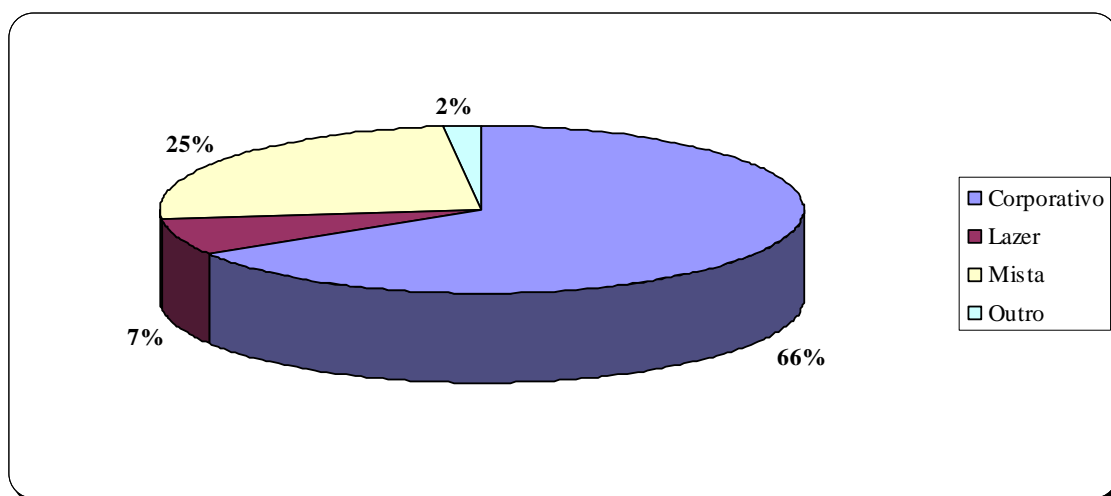
GRÁFICO 4 - TEMPO DE ATUAÇÃO NA ATUAL EMPRESA



FONTE: DADOS DA PESQUISA

A maioria dos pesquisados ficou posicionada como agentes de viagens do segmento corporativo (66%), número este que aumenta ainda mais se somado ao das agências mistas (que possuem atendimento corporativo e de lazer), conforme gráfico 5.

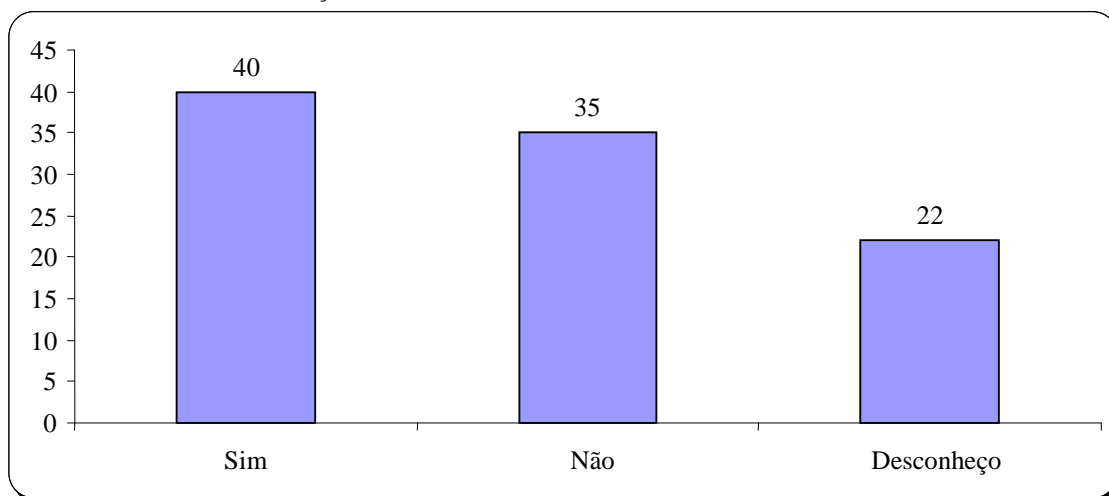
GRÁFICO 5 - SEGMENTO DA AGÊNCIA DE VIAGENS



FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Ao serem questionados sobre a existência de um plano de carreira definido pela empresa em que estavam atuando, as opiniões foram bem divididas, mas 40% dos agentes pesquisados responderam afirmativamente que havia um plano de carreira (gráfico 6). Verificou-se que as empresas mantinham em seus *sites* e regimentos internos a existência destes planos de carreira e por isto a tendência à resposta afirmativa por parte dos entrevistados.

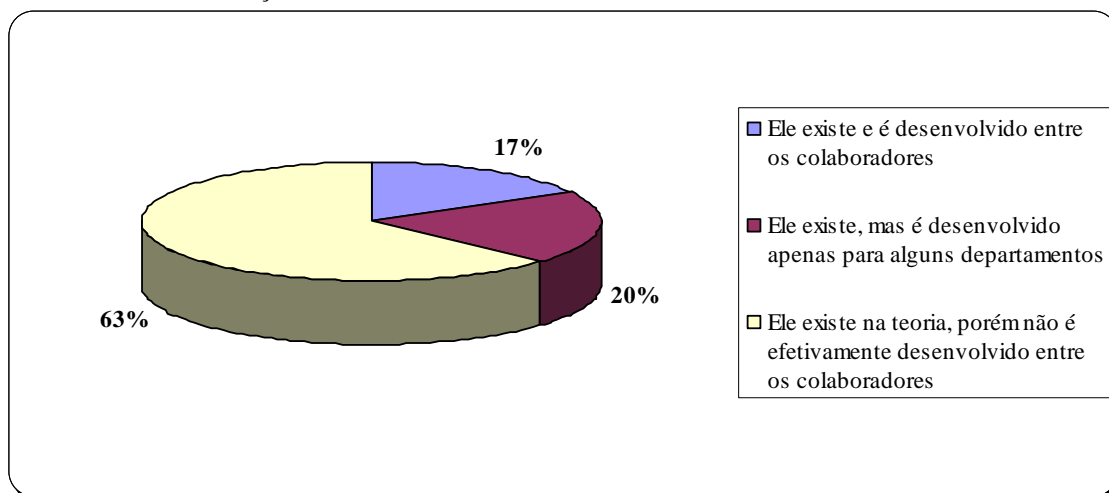
GRÁFICO 6 - APRESENTAÇÃO DE PLANO DE CARREIRA PELA EMPRESA



FONTE: DADOS DA PESQUISA

Porém esta afirmação se mostrou contraditória quando 63% dos pesquisados ao serem questionados sobre a oferta deste plano de carreira responderam que o mesmo existia apenas na teoria, mas que não estava sendo efetivamente desenvolvido (gráfico 7).

GRÁFICO 7 - APLICAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA



FONTE: DADOS DA PESQUISA

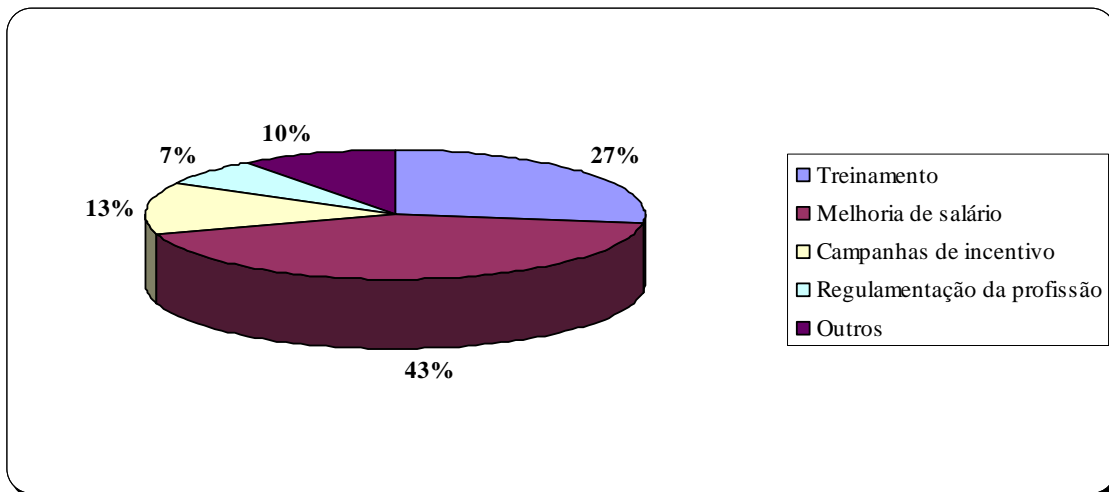
Ao serem questionados sobre itens que são essenciais ao desenvolvimento desta carreira, os itens melhoria de salário (43%) e treinamento (27%) foram os mais citados respectivamente (gráfico 8).

Considerou-se que isso comprovou que além de buscar qualificação individualmente, o profissional também espera que a empresa invista em sua formação e



desenvolvimento e principalmente o remunerere de forma coerente com os seus conhecimentos e habilidades.

GRÁFICO 8 - ITENS ESSENCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

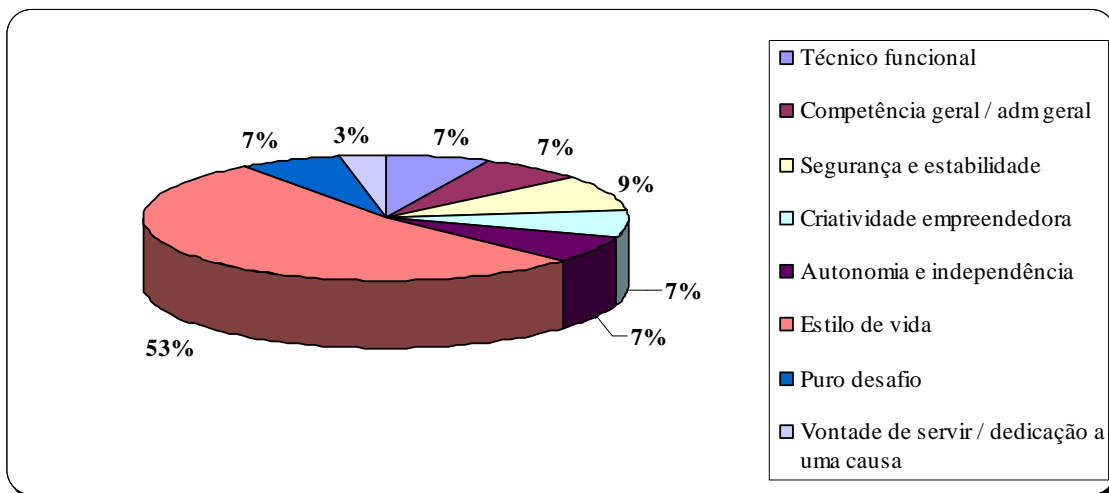


FONTE: DADOS DA PESQUISA

Por fim foi feita a aplicação do inventário de inclinações profissionais de Edgar Schein, onde foi identificado que 53% dos agentes de viagens possuíam a Âncora de Carreira de Estilo de Vida (gráfico 9).

Segundo Schein (1993) a pessoa tem apenas uma âncora e ao ser pressionada ou na hora da tomada de decisão, é esta âncora principal que determina qual será a postura dessa pessoa diante da situação. Portanto, o cruzamento de dados levou em conta somente as duas primeiras âncoras.

GRÁFICO 9 - ÂNCORA DE CARREIRA PRIMÁRIA



FONTE: DADOS DA PESQUISA

Como já afirmado acima houve uma âncora isolada na primeira posição. A âncora estilo de vida (53%) é aquela na qual haverá uma integração entre vários aspectos da vida deste profissional. Este vê o sucesso como a união de fatores pessoais, familiares e profissionais. O equilíbrio destes 3 aspectos é o que leva o entrevistado a se sentir motivado e realizado.

Já na análise da segunda âncora mais indicada, notou-se que a diferença foi bem menor em relação às demais âncoras que vem na sequência. Nesta segunda análise, verificou-se que a âncora segurança e estabilidade obteve a maior porcentagem (9%), fato este que traz indagações visto que é uma âncora que se difere em característica da primeira.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi identificar, no contexto do turismo – especialmente no das agências de viagens – qual o ponto de vista dos profissionais em relação ao desenvolvimento de suas carreiras, bem como suas inclinações profissionais.

Este estudo buscou identificar quais seriam as inclinações profissionais de agentes de viagens, a partir do instrumento de Âncoras de Carreira proposto por Schein (1993, 1996), com o intuito de conhecer melhor as características destes profissionais e tentar fazer um paralelo com a realidade do mercado, como analisado na pesquisa bibliográfica. O modelo proposto por Schein aplicado ao contexto dos agentes de viagens contribui para um aprofundamento da compreensão dos elementos que são relevantes na carreira desse profissional assim como amplia o leque teórico da área de gestão de pessoas em turismo.

Através da pesquisa quantitativa, foi possível notar que, na amostra analisada a âncora de carreira predominante foi a denominada Estilo de Vida (53%), na qual o principal ponto para o profissional é ter um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Entretanto, viu-se no agente de viagens (especialmente do segmento corporativo – que normalmente não trabalha aos fins de semana e feriados) um perfil menos despojado, o que vai ao encontro com a âncora predominante, pois ele busca

oportunidades que interfiram menos em sua vida pessoal, e o façam ter maior controle de sua agenda.

Por outro lado, acredita-se ser necessária a realização de novos procedimentos estatísticos para verificar se esta âncora é uma realidade do agente de viagens ou se expressa apenas um desejo relevante sobre a sua carreira.

Como recomendações científicas oriundas deste estudo são apresentados os seguintes pontos: a) a continuidade do estudo com agentes de viagens de outras partes do Brasil para possibilitar uma comparação dos resultados obtidos; b) a aplicação do modelo de Schein (1993, 1996) em outras carreiras de Turismo; c) desenvolver uma escala de âncoras de carreiras que seja específica para a área de Turismo. Como sugestão de ordem prática sugere-se a utilização do inventário de âncoras de carreira pelas empresas para identificação das inclinações profissionais de seus funcionários e melhor adaptação das oportunidades de crescimento de acordo com os perfis identificados. Desta maneira, este trabalho não pretende encerrar a discussão sobre as políticas de planos de carreira para os agentes de viagens, pois os autores entendem que ainda existem lacunas sobre o tema em questão que não foram abordadas neste estudo como, por exemplo, a relação entre desempenho e nível de carreira do agente de viagens.

Por fim, espera-se que os resultados aqui apresentados possam ser utilizados como pontos de reflexão em estudos futuros sobre o tema: carreira no mercado das agências de viagens, assim como da própria gestão de pessoas neste tipo de organização.

## 7 REFERÊNCIAS

ANSARAH, M. G. dos R. **Formação e capacitação do profissional em Turismo e Hotelaria**: reflexões e cadastro das instituições educacionais do Brasil. São Paulo: Aleph, 2002.

BRAGA, D. C.; MUARAD JR., E. W. Mercado de Viagens Corporativas. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de Viagens e Turismo**: práticas de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2008. p. 248-254.

CERON, M.; FARAH, O. E. O empreendedorismo e o turismo: ações empreendedoras no setor de agências de viagens e turismo contra o fenômeno da desintermediação. **Revista de Negócios**, v. 5, p. 25-38, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLORES, P. S. O. **Treinamento em qualidade**: fator de sucesso para o desenvolvimento de hotelaria e turismo. São Paulo: Roca, 2002.

GOELDNER, C. R. **Turismo – Princípios, práticas e filosofias**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IPEA - **Sistema de informações sobre o mercado de trabalho no setor turismo**.

Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/turismo/sistema\\_integrado\\_mercado\\_turismo\\_marco\\_2009.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/turismo/sistema_integrado_mercado_turismo_marco_2009.pdf)>. Acesso em: 20/04/12.

LOHMANN, G. A tecnologia e os canais de distribuição em turismo. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de Viagens e Turismo**: práticas de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2008. p. 30-41.

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

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estatísticas básicas de turismo**: Brasil, 2010.

Disponível em:

<[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/downloads\\_estatisticas/Estatxsticax\\_Bxsicas\\_do\\_Turismo\\_-\\_Brasil\\_2004\\_a\\_2009.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxsticax_Bxsicas_do_Turismo_-_Brasil_2004_a_2009.pdf)>. Acesso em: 21/04/2011.

\_\_\_\_\_. **Cresce o número de turistas estrangeiros no Brasil**: Brasil, 2011. Disponível em:

<[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral\\_interna/noticias/detalhe/20110415.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20110415.html)>. Acesso em: 23/01/2013.

OMT. **World Tourism Barometer**. Madrid, v. 7, n. 2, 2009.

PERUSSI, R. F. Ações de Marketing e comercialização. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de Viagens e Turismo**: práticas de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2008. p. 88-102.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PONTES, A. S. M. **A consultoria como estratégia de qualidade para os serviços das agências de viagens e turismo da cidade de Caçador, SC** – 2005.

Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=8489>>.

Acesso em: 20/04/12.

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

\_\_\_\_\_. **Career Anchors: discovering your real values**. Revised edition San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993.

\_\_\_\_\_. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SPINELLI, S. M. A importância da formação profissional em Turismo. In: SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, L. (Orgs.). **Currículo e formação profissional nos cursos de Turismo**. Campinas: Papyrus, 2002.

STUMPF, S.; LONDON, M. **Managing Careers**. New York: Addison-Wesley, 1982.

Recebido em: 29-04-2012.

Aprovado em: 29-05-2012.