

## HOMENS E MULHERES DA GERAÇÃO Y E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA

---

**Moreira, Sérgio Adriany Santos; Araújo, Bruno Felix Von Borell de**  
HOMENS E MULHERES DA GERAÇÃO Y E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA  
Desenvolvimento em Questão, vol. 16, núm. 42, 2018  
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil  
Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75253741016>  
DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.42.621-650>

# HOMENS E MULHERES DA GERAÇÃO Y E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA

Men and Women of Generation Y and their Career Anchors

*Sérgio Adriany Santos Moreira*

*Mestre em Administração de Empresas pela Fucape Business School. Professor do Instituto Federal do Espírito Santo., Brasil*  
sergio.moreira@ifes.edu.br

DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.42.621-650>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75253741016>

*Bruno Felix Von Borell de Araújo*

*Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor da Fucape Business School., Brasil*  
bfelix@fucape.br

Recepção: 04 Janeiro 2016

Aprovação: 09 Março 2017

## RESUMO:

O objetivo do presente estudo é discutir possíveis semelhanças e/ou diferenças entre as âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y. Os valores, as motivações e os talentos individuais são pilares que podem guiar os anseios e as expectativas de homens e mulheres sobre sua carreira profissional. Desse modo, foi elaborado um estudo de natureza qualitativa com 40 profissionais de ambos os性os (20 homens e 20 mulheres) para discutir as âncoras de carreira desses indivíduos. Foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo que visou aclarar os dados coletados. Os resultados sugeriram traços de semelhanças entre os gêneros perante 4 âncoras: os homens foram predominantes em 3 âncoras e as mulheres tiveram predominância em 2, além de ser identificada uma potencial nova âncora de carreira – Reconhecimento/Valorização Profissional (RP) – a ser investigada em estudos futuros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Âncoras de carreira, Gênero, Geração Y, Semelhanças, Diferenças.

## ABSTRACT:

The aim of this study is to discuss possible similarities and / or differences between Career Anchors of men and women of Generation Y. The values, motivations and individual talents are pillars that guide the desires and expectations of men and women before his professional career. Thus, a qualitative study was conducted with 40 professionals of both sexes (20 men and 20 women) to discuss the Career Anchors of these individuals. It was used content analysis technique which aimed to clarify the data collected. The results suggested traces of similarities between genders before 4 Anchors, men were predominant in 3 Anchors and women had predominance under 2, besides being identified a new potential Career Anchor – Recognition / Professional Recovery (RP) – to be investigated in further studies.

**KEYWORDS:** Career anchors, Gender, Gen Y, Similarities, Differences.

Com o objetivo de ingressar em uma carreira profissional, um dos grandes desafios que enfrentam os jovens universitários e profissionais recém-formados é a inserção no mercado de trabalho. Assim, a atração e retenção desses jovens têm sido preocupação constante dos profissionais de Recursos Humanos, o que justificaria a necessidade de realização de estudos que abordassem tal tema (FERREIRA; ALMEIDA, 2015; LEMOS, 2012). Feixa e Leccardi (2010) acreditam que as gerações mais jovens funcionam como um “barômetro” das novas tendências. Um dos precursores do estudo das gerações foi Mannheim (1952), que acreditou que a história intelectual e cultural é moldada pelas relações sociais entre os indivíduos, adaptando a religião, a arte, e assim por diante.

Tais relações sociais podem determinar como os indivíduos irão se comportar futuramente. Alguns estudos (p. e., ARAUJO; CORREA; WOLTERS, 2016; WHITMARSH; WENTWORTH, 2012; CHUSMIR; KOBERG; MILLS, 1989; KIRCHMEYER, 1998; HERRBACH; MIGNONAC, 2012) sugerem que, pelo fato de homens e mulheres serem criados de maneiras diferentes, suas experiências, valores e perspectivas em relação à carreira também podem ser diferenciados. Já outros autores (p. e., SCORZAFAVE; MENEZES-FILHO, 2001; FAVERO; HEATH, 2012; CHANLAT, 1995; WAETJEN; SCHUERGER; SCHUWARTZ, 1979) acreditam que a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, a partir da década de 70, com a busca por maior qualificação profissional e o desafio das estruturas que limitavam sua capacidade, podem contribuir para a redução dessas diferenças de sexo.

Levando-se em conta os estudos de diversos autores (BEUTELL; BRENNER, 1986; WHITMARSH; WENTWORTH, 2012; CHUSMIR; KOBERG; MILLS, 1989; KIRCHMEYER, 1998; HERRBACH; MIGNONAC, 2012, entre outros) que ressaltaram as possíveis diferenças e semelhanças entre os gêneros, estudos anteriores (p. e., CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; TREUREN; ANDERSON, 2010; MUNRO, 2009), visaram a avaliar os valores e as perspectivas profissionais dos jovens da geração Y e suas âncoras de carreira (SCHEIN, 1993; 1996; ABRAHIM, 2008a, 2008b; FARO et al., 2010; HERRBACH; MIGNONAC, 2012), ainda que sem explorar as diferenças de gênero entre ambos. De forma a compreender as possíveis semelhanças e/ou diferenças entre os gêneros da geração Y em relação às suas âncoras de carreiras, este estudo objetivou discutir aquelas (SCHEIN, 1993) que envolvem os anseios e as expectativas de ambos os gêneros da geração Y.

Para tal, foi realizado um estudo de natureza qualitativa por meio de entrevistas com 40 profissionais (20 homens e 20 mulheres) graduados e com média de idade de 28 anos para os homens e de 29 anos para as mulheres, pertencentes à geração Y. O intuito foi o de obter maiores informações sobre as âncoras de carreira que envolvem os anseios e as expectativas desses profissionais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados com o auxílio da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2009), com uma grade mista de categorias. Os resultados das diferenças de gênero encontradas foram apresentados na forma de proposições.

Uma abordagem qualitativa, ainda um pouco incipiente na literatura em relação ao tema, fez-se necessária para entender os fatores subjetivos perante as âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y, além de proporcionar um maior conhecimento aos gestores de Recursos Humanos para que possam formular políticas de administração de carreiras fundamentadas nas semelhanças e/ou diferenças de gênero. Além disso, os estudos que explanam as âncoras de carreiras (SCHEIN, 1993; 1996; FELDMAN; BOLINO, 1996; FERRAZ; GALLI; TREVISAN, 2008) focam nas oito âncoras de Schein (1993), um estudo iniciado ainda na década de 60 do século 20. Por isso, faz-se necessário um estudo contemporâneo, com novas perspectivas, avaliando se os homens e mulheres da geração Y possuem perspectivas semelhantes e/ou diferentes entre si e que possam permitir o estudo de uma nova âncora de carreira na literatura que abarque os anseios e as expectativas desses novos profissionais de mercado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A configuração de “um novo mundo do trabalho” marcado por transformações tecnológicas e organizacionais, novas exigências de qualificações e novos padrões de desempenho, bem como flexibilidade, criatividade e adaptabilidade, são meandros que cercam a representação dos novos profissionais de mercado (BASTOS, 1997). As experiências vividas por indivíduos com idades similares funcionam como uma “lente” por meio da qual os eventos são interpretados em seus ambientes. Assim, é como se cada geração possuísse uma tonalidade diferente, que permitisse avaliar os acontecimentos da sua época sob determinada ótica (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2007).

## Os jovens da geração Y e suas carreiras

Para Barbosa (2012), os Echo Boomers, também denominados Geração “EU”, Geração do Milênio, ou simplesmente Geração Y, são tratados em virtude de suas atitudes, comportamentos e peculiaridades, como um grupo bem distinto das gerações passadas. A autora acredita que os valores que compõem o significado do trabalho para cada indivíduo podem variar em função de um grupo social, um momento histórico e até mesmo o contexto cultural em que a pessoa está inserida. Assim, conhecer os valores, as expectativas e os desejos que acompanham os indivíduos das novas gerações é essencial para o desenvolvimento de programas e políticas organizacionais ajustados a esses grupos. (BARBOSA, 2012).

Por isso, é importante ressaltar que diversos autores abordam os anseios e as expectativas da geração Y, em relação às suas carreiras, de maneira diferenciada no que respeita às demais gerações, como o fato de esses jovens valorizarem seu crescimento profissional e as oportunidades de constituírem carreiras em empresas que reconheçam e valorizem seus empregados (DUTRA; NAKATA; VELOSO, 2008; CLARO et al., 2010; CAVAZZOTE; LEMOS; VIANA, 2012); a possibilidade de trabalharem em empregos com maior qualidade de vida (HANSEN; LEUTY, 2012; CRAMPTON; HODGE, 2009); a busca por maior autonomia em suas tarefas no trabalho e o desejo de ocuparem cargos de liderança (CLARO et al., 2010); o desejo por também ocuparem cargos técnicos (ABRAHIM, 2008a, 2008b); a busca por desafios ao longo de suas carreiras (FERRAZ; GALLI; TREVISAN, 2008); a possibilidade de trabalharem em empregos estáveis (SILVA; MENDONÇA; ZANINE, 2010; REARDON; BULLOLCK; MEYER, 2007); a preocupação, na carreira, com as questões sociais que os cercam (BARBOSA, 2012; CAVAZZOTE; LEMOS; VIANA, 2012; CLARO et al., 2010) e a propensão para trabalharem em ambientes mais arriscados do que as outras gerações (BALASSIANO, 2009; OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012).

## Semelhanças e diferenças entre os jovens da geração Y e as demais gerações

Os indivíduos antecedentes à Geração X e Y (os Baby Boomers) eram fiéis as suas organizações e somente as deixavam para se aposentarem (BALASSIANO, 2009). De acordo com Dutra, Nakata e Veloso (2008), um dos principais destaques dos Baby Boomers em comparação às Gerações X e Y, é que gostam do trabalho que realizam atualmente, além da sensação de segurança e da tranquilidade proporcionadas pelo trabalho à sua família. Já os jovens das Gerações X e Y valorizam a possibilidade de crescimento profissional, bem como o surgimento de novas oportunidades de trabalho.

Para Cavazzote, Lemos e Viana (2012) e Benson e Brown (2011), os Baby Boomers voltavam-se para o cumprimento dos seus deveres na organização, sacrificando-se pelo emprego e pela carreira vertical. Já os profissionais da geração X eram condicionados aos seus interesses e vantagens almejadas na organização, com expectativas de maior participação e desenvolvimento de competências. Entre os profissionais da geração Y é que se pode encontrar um amplo repertório de expectativas como: relações de qualidade, gratificação e liberdade no trabalho. Também conhecida como a Geração do Milênio, a geração Y é composta por indivíduos que almejam trabalhar em instituições com bons planos de carreira e que reconheçam e valorizem seus profissionais. Os integrantes dessa geração preocupam-se com o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal; com a flexibilidade nas relações de trabalho; com os bons relacionamentos interpessoais em ambientes cooperativos; com as questões socioambientais que os cercam e mostram repúdio à competição exacerbada do mundo atual. Assim, nas organizações, chefes de gerações passadas podem ter dificuldades em lidar com o hedonismo e as altas expectativas dos jovens dessa nova geração (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Para Claro et al. (2010), os profissionais da geração Y necessitam constantemente de retorno e reconhecimento pelas tarefas desempenhadas no trabalho, diferentemente das gerações anteriores, que estavam satisfeitas apenas com o feedback proveniente dos relatórios anuais das empresas.



## As Âncoras de Carreira de Edgar Schein

A origem do conceito de âncoras de carreira deve-se a um estudo realizado no início da década de 60 com 44 ex-alunos de um curso de Mestrado da Faculdade de Administração Sloan, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), no qual se buscava compreender como evoluíam as carreiras profissionais dos indivíduos e como eles percebiam os valores das organizações que os empregavam. Durante o período de acompanhamento das entrevistas foi solicitado aos participantes que identificassem as suas escolhas e o motivo dessas escolhas em relação às mudanças que aconteciam ao longo de suas carreiras. Foi identificado um senso de identidade segundo o qual, quando os indivíduos eram confrontados com tarefas que não eram adequadas ao seu perfil eles eram "puxados de volta", de maneira que não se desviasssem de suas características pessoais. Esse fenômeno foi denominado de "âncora de carreira" (SCHEIN, 1993, 1996).

A âncora de carreira predominante é aquela de cujo profissional não abrirá mão quando precisar tomar uma decisão limitadora ou prospectora de sua carreira profissional (SCHEIN, 1993). As principais características de cada âncora de carreira são:

1) Aptidão Técnico-Funcional (TF) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante dedicam-se à especialização em determinada área, não dão muita importância à gerência geral. São indivíduos que gostam de ter sua capacidade e aptidão desafiadas. Colocam seu talento à prova na hora de cumprirem as metas da empresa. Valorizam o reconhecimento formal (prêmios e homenagens) mais do que uma percentagem extra no pagamento (SCHEIN, 1993).

2) Aptidão Administrativa Geral (AG) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante valorizam o crescimento hierárquico "degrau-por-degrau" até atingirem os níveis mais altos de responsabilidade. Exercem cargos de diretoria e de gerência geral e são responsáveis pelas decisões estratégicas de impacto para o futuro da organização. Procuram ocupar posições de liderança e contribuem para o sucesso da empresa, por isso demandam elevados salários. Gostam de símbolos e status (escritórios espaçosos, carros de luxo, privilégios especiais) (SCHEIN, 1993).

3) Autonomia/Independência (AI) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante têm a necessidade de realizar as coisas à sua maneira, dentro de um ritmo e padrões próprios. Preferem seguir carreiras independentes, de acordo com suas próprias normas. Preferem um emprego com menores ganhos financeiros, mas que lhes proporcione mais autonomia do que um trabalho em que tenham de renunciar a ela. Tendem a ser profissionais liberais, pois não suportam supervisões rigorosas (SCHEIN, 1993).

4) Segurança/Estabilidade (SE) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante optam pela segurança e estabilidade ao longo de suas carreiras, a ponto de orientarem ou limitarem suas principais decisões profissionais. Preferem ser remunerados com aumentos constantes e previsíveis, baseados no tempo de serviço (SCHEIN, 1993).

5) Criatividade Empreendedora (CE) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante apresentam a necessidade de trabalhar por conta própria, com autonomia. Não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantêm o emprego apenas enquanto não criam seu próprio empreendimento. Entediam-se facilmente e são obcecados pela necessidade de criar. São inquietos e precisam, constantemente, de desafios novos e criativos. Estão dispostos a correr riscos e superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço (SCHEIN, 1993).

6) Vontade de Servir/Dedicação a uma causa (VS) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante valorizam o trabalho com pessoas e a servidão à humanidade e à nação, tornando o mundo um lugar melhor para se viver. Optam por trabalhar em organizações as quais possam influenciar, bem como empresas que podem traçar políticas socioambientais na direção de seus valores (SCHEIN, 1993).

7) Puro Desafio (PD) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante estão predispostos a transpor obstáculos impossíveis ou vencer adversários muito fortes. Para esses indivíduos,



a única coisa que importa são os desafios encontrados ao longo da carreira. Gostam que coloquem suas capacidades à prova (SCHEIN, 1993).

8) Estilo de Vida (EV) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante preferem a flexibilidade (horas flexíveis de expediente, trabalho em casa durante horas de expediente normal e licenças-prêmio) acima de tudo. Estão dispostos a sacrificar a ascensão na carreira em prol de um cargo que lhes proporcione melhor qualidade de vida. (SCHEIN, 1993).

## Homens e mulheres e suas carreiras

De acordo com os estudos de Abraham (2008a; 2008b), homens e mulheres das gerações mais novas parecem apresentar objetivos de carreiras semelhantes, como: felicidade, vida confortável e segurança familiar, contudo para Beutell e Brenner (1986), Whitmarsh e Wentworth (2012), Chusmir, Koberg e Mills (1989), Kirchmeyer (1998) e Herrbach e Mignonac (2012), os objetivos de carreiras de ambos os sexos podem divergir quanto às experiências, valores e perspectivas em relação ao futuro profissional.

Devido às aparentes diferenças entre homens e mulheres, Beutell e Brenner (1986) e Chusmir, Koberg e Mills (1989) acreditam que esses indivíduos podem apresentar maneiras diversas de realizarem gestão, influenciando assim, diretamente, suas carreiras no mercado de trabalho. O estudo de Scorzafave e Menezes-Filho (2001) destacou que o aumento de qualificação e a mudança de atitude das mulheres ante os desafios do mercado de trabalho estão contribuindo significativamente para que elas se lancem à procura de uma colocação profissional em diversos setores da economia. Ainda de acordo com os autores, tal situação vem sofrendo mudanças ao longo das décadas, e as mulheres que estão ingressando no mercado de trabalho a partir do século 21 podem apresentar características semelhantes aos homens. Para compreender as possíveis semelhanças e/ou diferenças entre as perspectivas dessa nova geração, pode-se levar em conta o estudo de Favero e Heath (2012), que observaram que as mulheres de gerações mais novas tendem a desafiar as estruturas e os discursos de trabalho que limitam sua capacidade de desfrutar uma carreira gratificante e uma vida plena fora do trabalho, pois elas interpretam o local de trabalho de forma diferente do que suas mães e empregadoras.

## METODOLOGIA

Com o objetivo de discutir as possíveis semelhanças e/ou diferenças existentes entre homens e mulheres da geração Y em relação às suas âncoras de carreiras, realizou-se um estudo de natureza qualitativa com 40 profissionais (20 homens e 20 mulheres) graduados e com média de idade de 28 anos para os homens e de 29 anos para as mulheres, pertencentes à geração Y, nascidos a partir do ano de 1978 (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012; CLARO et al., 2010), com o intuito de obter maiores informações sobre as âncoras de carreira que envolvem os anseios e as expectativas desses profissionais. O número total de entrevistados por gênero foi concluído atentando-se para o momento da saturação dos dados.

Os nomes dos participantes da entrevista foram mantidos sob sigilo para preservar sua identidade, sendo nomeados pelo número da entrevista realizada e, posteriormente, pelas letras: "M" (caso o entrevistado seja do sexo masculino) ou pela letra "F" (caso o entrevistado seja do sexo feminino). As entrevistas foram realizadas utilizando-se um roteiro semiestruturado, desenvolvido pelos autores do presente estudo tendo por base o modelo de âncoras de carreira de Schein (1993), envolvendo questões abertas e fechadas com a finalidade de suscitar concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010) e estabelecer uma relação entre as possíveis semelhanças e/ou diferenças com as âncoras de carreiras de Schein (1993) para homens e mulheres da geração Y. Para tanto foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2009), com uma grade mista de categorias. Como categorias fechadas foram adotados os três elementos centrais que, segundo Schein



(1993), constituem as âncoras de carreiras: 1) talentos e habilidades individuais; 2) motivações, objetivos e expectativas para a carreira profissional e 3) valores irrenunciáveis em relação à vida profissional. Além dessas categorias previamente definidas na literatura, manteve-se uma abertura ao surgimento de novas a partir dos dados, caracterizando, assim, uma grade mista de categorias.

As categorias apresentadas neste estudo constituem um meio pelo qual se pretende avaliar as âncoras de carreira dos indivíduos. Por isso, as categorias podem apresentar um número de questões não homogêneo, o que também não significa que os resultados deste estudo podem ser tendenciosos a determinadas âncoras. A análise de conteúdo das entrevistas permitiu a identificação de palavras-tema dentro de cada categoria das âncoras de carreira. Complementarmente, foi utilizado o procedimento de contagem da presença de palavras-tema nas entrevistas de cada grupo (homens e mulheres) sem levar em consideração a reincidência de palavras-tema em uma mesma entrevista.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados foram analisados e classificados de acordo com os três elementos centrais que, segundo Schein (1993), constituem as âncoras de carreiras: 1) talentos e habilidades individuais; 2) motivações, objetivos e expectativas para a carreira profissional e 3) valores irrenunciáveis em relação à vida profissional. A análise dos dados permitiu a elaboração de 9 proposições que auxiliaram a identificar as semelhanças e/ou as diferenças entre as âncoras de carreiras de homens e mulheres da geração Y. A apresentação dos resultados foi realizada a partir das proposições desenvolvidas no estudo. A proposição P1 refere-se aos talentos e habilidades individuais, enquanto que as proposições P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8 dizem respeito às motivações, objetivos e expectativas para a carreira profissional e a proposição P9 volta-se aos valores irrenunciáveis em relação à vida profissional. A seguir são apresentados e analisados os relatos encontrados nas falas dos entrevistados envolvidos pelo objetivo geral do presente estudo.

### Talentos e Habilidades Individuais

Nesta categoria foi identificada a âncora de carreira Aptidão Administrativa Geral (AG) – como uma busca por instituições que aproveitariam melhor os talentos e habilidades individuais em funções de liderança e gestão. No Quadro 1 apresenta-se a relação de presença-ausência de palavras-tema, obtidas durante o processo de codificação das entrevistas realizadas com homens e mulheres da geração Y na análise da primeira categoria: Talentos e Habilidades Individuais. No Quadro 2 são apresentados trechos das entrevistas que forneceram suporte empírico para o resgate das palavras-tema e da proposição listada no Quadro 1.

#### 1) Aptidão Administrativa Geral (AG)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P1	Sendo guiados pela busca de oportunidades de exercer uma função de líder/gestor nas organizações.	8	12	2	18
	Não sendo guiados pela busca de oportunidades de exercer uma função de líder/gestor nas organizações.	12	8	16	4

Quadro 1 – Aptidão Administrativa Geral: contagem de presença-ausência de palavras-tema  
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, os homens, mais do que as mulheres, tendem a ser orientados a buscar instituições que aproveitem melhor seus talentos ou habilidades individuais para atuarem como líderes/gestores da organização.

Proposição	Masculino	Feminino
P1	"Liderança, relacionamento interpessoal e articulação. Principalmente articulação e liderança. Se me derem oportunidade, a palavra que entra na minha cabeça é explosão, fazer a parada acontecer". (3M)	"A própria capacidade de liderança, de relacionamento interpessoal e a própria capacidade técnica. Na empresa tem uma rotina padrão e é aquilo ali que vc vai fazer". (8F)
	"Acho que minha capacidade de mudar de tarefas e buscar coisas novas, seria muito interessante para empresas que buscam criação e que trabalhem em equipe". (27M)	"Eu sou eficiente e eficaz na execução de rotinas (...) eu pego e eu faço rápido, eu aprendo rápido, eu leio e eu sei (...) sou responsável". (4F)

Quadro 2 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se nos depoimentos elencados na Proposição 1 (P1) do Quadro 2 que os homens da geração Y preferem trabalhar como líderes das organizações, atuando na articulação e no relacionamento interpessoal com seus liderados. Estes indivíduos possuem perspectivas que se coadunam com as características elencadas na literatura em relação à âncora de carreira Aptidão Administrativa Geral (AG), por serem profissionais que valorizam altos níveis de responsabilidade, sendo os mentores de grandes decisões estratégicas para a organização (SCHEIN, 1993; ABRAHIM, 2008a; 2008b). Logo, pode-se propor que:

**Proposição 1:** Homens tendem a ser mais guiados pela Âncora de Carreira Aptidão Administrativa Geral (AG) que mulheres.

## Motivações, Objetivos e Expectativas para a Carreira Profissional

Nesta categoria foram identificadas as seguintes âncoras de carreira: Estilo de Vida (EV) – em que os profissionais buscam uma melhor qualidade de vida no trabalho. Criatividade Empreendedora (CE) – em que os profissionais buscam abrir seu próprio negócio. Segurança/Estabilidade (SE) – em que os profissionais buscam maior estabilidade e/ou segurança em seus empregos. Autonomia/Independência (AI) – em que os profissionais buscam maior autonomia e independência em suas tarefas. Aptidão Técnico-Funcional (TF) – em que os profissionais buscam exercer cargos nos quais possam atuar como especialistas de determinados setores. Puro Desafio (PD) – em que os profissionais buscam por desafios ao longo de suas carreiras. Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS) – em que os profissionais buscam trabalhar com questões humanitárias em suas carreiras. Nos quadros 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15 apresentam-se a relação de presença-ausência de palavras-tema, obtidas durante o processo de codificação das entrevistas realizadas com homens e mulheres da geração Y, na análise da segunda categoria: Motivações, Objetivos e Expectativas para a Carreira Profissional. Nos quadros 4, 6, 8, 10, 12, 14 e 16 são apresentados trechos das entrevistas que forneceram suporte empírico para o resgate das palavras-tema e das proposições listadas nos quadros 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15.



## 2) Estilo de Vida (EV)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P2	Sendo guiados por uma melhor qualidade de vida no trabalho.	12	8	14	6
	Não sendo guiados por uma melhor qualidade de vida no trabalho.	8	12	6	14

Quadro 3 – Estilo de Vida: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, as mulheres, levemente mais do que os homens, tendem a ser orientadas a buscar uma melhor qualidade de vida no trabalho.

P2	"Pra mim a flexibilidade no trabalho e o tempo para conciliá-lo com minha vida pessoal são praticamente impagáveis (...) mais tempo para conciliar meu trabalho com outras atividades". (5M)	"Porque tem coisas que o dinheiro não paga. Tempo é um deles. Não todo o meu tempo é dinheiro (...) não consigo não ter um tempo pra mim, minha família". (1F)
	"Início de carreira busco mais a questão financeira. Procurando meu espaço né. Seria mais por questão de consolidação de carreira. seria mais a questão do crescimento profissional". (10M)	"Agora eu acho que aceitaria mais trabalho e despende maior esforço pra isso (...) pois agora preciso construir e consolidar tudo o que ainda não tenho". (19F)

Quadro 4 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se nos depoimentos elencados na Proposição 2 (P2) do Quadro 4 que as mulheres da geração Y buscam maior qualidade de vida em suas carreiras profissionais, dando preferência à flexibilidade e liberdade no trabalho, com intuito de disporem de mais tempo para conciliar a vida profissional com a pessoal. As perspectivas das mulheres deste estudo coadunam-se com as características elencadas na literatura em relação à âncora de carreira Estilo de Vida (EV), por serem profissionais que buscam a flexibilidade no ambiente de trabalho e maior tempo para se dedicarem à família (SCHEIN, 1993; 1996; ABRAHIM, 2008a, 2008b; BASTOS, 1997; BARBOSA, 2012). Logo, pode-se propor que:

**Proposição 2:** Mulheres tendem a ser levemente mais guiadas pela âncora de carreira Estilo de Vida (EV) que homens.

## 3) Criatividade Empreendedora (CE)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P3	Sendo guiados pela pretensão de abrir o próprio negócio quando estiverem no "auge" de suas carreiras.	10	10	2	18
	Não sendo guiados pela pretensão de abrir o próprio negócio quando estiverem no "auge" de suas carreiras.	10	10	17	3

Quadro 5 – Criatividade Empreendedora: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, os homens, mais do que as mulheres, tendem a ser orientados a abrir o próprio negócio quando atingirem o "auge" de suas carreiras.



P3	"Espero estar em um dos melhores órgãos públicos a nível federal, na minha função de Administrador e, principalmente, ter meu próprio negócio, conciliando as duas coisas de maneira que possa ter uma vida ainda tranquila, não me matando muito de trabalhar". (5M)	"Espero estar com o meu negócio próprio. Conseguir algo que sempre quis, focando em uma área específica (...) de fotografia (...) ganhar dinheiro trabalhando em uma área específica (...) quero virar uma referência na minha área". (33F)
	"Tem duas etapas (...) em uma eu consigo uma carreira de engenheiro, a outra etapa seria como professor, ou um ou outro. Hoje eu iria para o qual pagar mais". (25M)	"Hoje eu tenho pensado em seguir na área de docência e talvez em um cargo público. Para os próximos anos pretendo alcançar uma qualidade de vida melhor daqui a uns anos". (9F)

Quadro 6 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se nos depoimentos elencados na Proposição 3 (P3) do Quadro 6 que os homens entrevistados buscam abrir o próprio negócio quando atingirem o "auge" de suas carreiras, enquanto que apenas 2 mulheres entrevistadas querem abrir seu próprio negócio, talvez pelo fato de elas optarem por dispor de maior tempo para se dedicar à vida pessoal (BEUTELL; BRENNER, 1986; HERRBACH; MIGNONAC, 2012; WHITMARSH; WENTWORTH, 2012, entre outros). As perspectivas masculinas foram ao encontro dos estudos de Reardon, Bullock e Meyer (2007); Ferraz, Galli e Trevisan (2008) e Abraham (2008a; 2008b), que sugeriram que homens eram mais propensos a ingressar no mercado de trabalho em carreiras empreendedoras. Logo, pode-se propor que:

**Proposição 3:** Homens tendem a ser mais guiados pela âncora de carreira Criatividade Empreendedora (CE) que mulheres.

#### 4) Segurança/Estabilidade (SE)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P4	Sendo guiados pela busca de estabilidade no emprego.	5	15	13	7
	Não sendo guiados pela busca de estabilidade no emprego.	14	6	7	13

Quadro 7 – Segurança/Estabilidade: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, as mulheres, mais do que os homens, tendem a ser orientadas a buscar estabilidade em seus empregos.

Proposição	Masculino	Feminino
P4	"A estabilidade hoje pra mim é muito importante, como eu disse anteriormente é o que eu buscava desde o início". (7M)	"Mais por causa da estabilidade mesmo. Por saber que você vai dormir e acordar e saber que seu cargo está lá". (16F)
	"De novo eu volto nessa coisa, hoje muita gente se forma e fala em concurso público, hoje eu prefiro arriscar mais, pois preciso ganhar um pouco mais de dinheiro". (26M)	"Eu acho que estabilidade se faz com o próprio trabalho na empresa. Se você trabalha direito você acaba adquirindo estabilidade". (14F)

Quadro 8 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se nos depoimentos elencados na Proposição 4 (P4) do Quadro 8 que as mulheres entrevistadas buscam trabalhar em um cargo com maior estabilidade no mercado e maior segurança no emprego. As perspectivas das mulheres deste estudo coadunam-se com as características elencadas na literatura em relação



à âncora de carreira Segurança/Estabilidade (SE), por serem profissionais que buscam segurança em seu cargo e para sua família (SCHEIN, 1993; ABRAHIM, 2008a; 2008b). Logo, pode-se propor que:

**Proposição 4:** Mulheres tendem a ser mais guiadas pela âncora de carreira Segurança/Estabilidade (SE) que homens.

### 5) Autonomia/Independência (AI)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P5	Sendo guiados pela busca por autonomia/independência no emprego.	12	8	12	8
	Não sendo guiados pela busca por autonomia/independência no emprego.	8	12	8	12

Quadro 9 – Autonomia/Independência: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, homens e mulheres buscam, igualmente, autonomia e independência em suas atividades no emprego.

Proposição	Masculino	Feminino	
		Presença	Ausência
P5	"A questão de sair da mesmice pra mim é bom (...) criando coisas novas e tendo mais autonomia me motiva a trabalhar (...) ter o desenvolvimento constante". (32M)	"É aquela questão que eu falei de você ter a liberdade de atuar da forma que você acha certo (...) lógico que gosto da questão da autonomia (...) eu atuo da forma como acho que devo atuar". (30F)	
	"Mas partindo para o lado aonde você é ouvido e dar sua contribuição. O salário fala mesmo mais alto. Não é confortável, mas o financeiro fala mais alto". (24M)	"Eu não sou muito de criar coisas novas. (...) eu abrira mão da autonomia sim (...) daria preferência ao salário". (1F)	

Quadro 10 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se nos depoimentos elencados na Proposição 5 (P5) do Quadro 10 que os homens e as mulheres entrevistados buscam autonomia e independência na execução de suas tarefas. As perspectivas dos jovens entrevistados coadunam-se com as características elencadas na literatura em relação à âncora de carreira Autonomia/Independência (AI), por serem profissionais que apresentam a necessidade de realizar suas tarefas dentro do seu ritmo, optando pela flexibilidade no desempenho de suas funções (SCHEIN, 1993, ABRAHIM, 2008a, 2008b). Logo, pode-se propor que:

**Proposição 5:** Homens e mulheres tendem a ser guiados igualmente pela âncora de carreira Autonomia/Independência (AI).

### 6) Aptidão Técnico-Funcional (TF)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P6	Sendo guiados pela busca de oportunidades de exercer uma função de especialista nas organizações.	10	10	15	5
	Não sendo guiados pela busca de oportunidades de exercer uma função de especialista nas organizações.	10	10	5	15

Quadro 11 – Aptidão Técnico-Funcional: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.



De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, as mulheres, mais do que os homens, tendem a ser orientadas a buscar oportunidades de exercer um cargo de especialista em determinada área da empresa no seu emprego.

Proposição	Masculino		Feminino	
P6	"Eu prefiro ser especialista (...) a especialidade pode até te levar a algo a mais (...) prefiro trabalhar em um setor onde eu seja um especialista ser subordinado a uma liderança". (29M)		"Especialista de um determinado setor (...) mas por enquanto não, como sou muito operacional, acho que penso um pouco diferente (...) não quero hoje chefiar setores". (15F)	
	"Eu acho que preferiria a liderança. Pois eu tenho essa facilidade de identificar as potencialidades de cada um. Eu gosto dessa coisa de trabalhar com diversas potencialidades". (13M)		"Me agrada mais a questão de liderança (...) (...) como liderança, você pode dar mais ideia, tem como criar, estuda mais as atividades como um todo". (38F)	

Quadro 12 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 6

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se nos depoimentos elencados na Proposição 6 (P6) do Quadro 12 que as mulheres entrevistadas buscam oportunidades de exercer cargos de especialista de determinados setores na organização. As perspectivas femininas coadunam-se com as características elencadas na literatura em relação à âncora de carreira Aptidão Técnico-Funcional (TF), por serem profissionais que buscam e valorizam aspectos como sua capacidade técnica dentro do cargo (SCHEIN, 1993; ABRAHIM, 2008a, 2008b). Logo, pode-se propor que:

**Proposição 6:** Mulheres tendem a ser mais guiadas pela âncora de carreira Aptidão Técnico-Funcional (TF) que homens.

## 7) Puro Desafio (PD)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P7	Sendo guiados pelo desafio ao longo da sua carreira profissional.	12	8	8	12
	Não sendo guiados pelo desafio ao longo da sua carreira profissional.	5	15	8	12

Quadro 13 – Puro Desafio: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, os homens, mais do que as mulheres, buscam desafios ao longo de suas carreiras profissionais.

Proposição	Masculino		Feminino	
P7	"Totalmente. Gosto de desafios, de mostrar que eu sou capaz. Não nego fogo pra nada". (3M)		"Gosto de ser desafiada, não ligo (...) isso me motiva, eu gosto". (14F)	
	"Não gosto de ser desafiado. Odeio essa questão de te colocarem à prova na organização". (35M)		"Prefiro a pessoa cobrar somente ela e eu. Porque eu acho que tem certas coisas que só cabem a mim que eu tenha que ser cobrada diretamente". (6F)	

Quadro 14 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 7

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se nos depoimentos elencados na Proposição 6 (P6) do Quadro 14 que os homens entrevistados buscam desafios ao longo de suas carreiras. As perspectivas desses homens coadunam-se com as características elencadas na literatura em relação ao tema, por serem profissionais que buscam empregos que coloquem sua capacidade à prova, se não se sentem desmotivados, além de valorizarem tarefas não rotineiras (SCHEIN, 1993, ABRAHIM, 2008a; 2008b). Logo, pode-se propor que:



**Proposição 7:** Homens tendem a ser mais guiados pela âncora de carreira Puro Desafio (PD) que mulheres.

### 8) Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P8	Sendo guiados pela Vontade de Servir a humanidade em seus empregos.	5	15	4	16
	Não sendo guiados pela Vontade de Servir a humanidade em seus empregos.	15	5	15	5

Quadro 15 – Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.

com

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, poucos homens e mulheres buscam servir a humanidade em suas atividades como um dos aspectos de maior importância no emprego, talvez pelo fato de que esses jovens precisem de uma estabilidade financeira e da consolidação de suas carreiras no mercado.

Proposição	Masculino	Feminino
P8	"Eu prefero um trabalho de cunho social (...) acho muito importante essa questão de ajudar os outros". (40M)	"Iria sim para um trabalho de cunho social. Gosto demais, adoro, já fiz e me fez muito bem (...) é uma satisfação pessoal mesmo". (34F)
	"Pelo simples fato de ajudar as pessoas, eu acho que teria que pensar o que seria melhor para a minha carreira. Meu foco é a minha carreira". (28M)	"Porque você forma com esse ideal de querer mudar o mundo, mudar as coisas e tal (...) cheguei em um ponto não querer mudar as coisas". (19F)

Quadro 16 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 8

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que nos depoimentos elencados na Proposição 8 (P8) do Quadro 16 que poucos homens e mulheres entrevistados buscam oportunidades de trabalharem com questões humanitárias, sociais e de servidão à humanidade. Esta foi uma perspectiva pouco citada entre os entrevistados, sendo um contraponto às características dos profissionais imersos na âncora de carreira Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS), que priorizam valores como: um trabalho de servidão à humanidade e de responsabilidade social (SCHEIN, 1993; ABRAHIM, 2008a; 2008b). Logo, pode-se propor que:

**Proposição 8:** Homens e mulheres tendem a ser pouco guiados pela âncora de carreira Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS).

### Valores Irrenunciáveis em Relação à Vida Profissional

Nesta categoria foi identificada uma nova possível âncora de carreira – Reconhecimento/Valorização Profissional (RP) – em que os profissionais buscam seu reconhecimento profissional e sua valorização pelas organizações. No Quadro 17 apresenta-se a relação de presença-ausência de palavras-tema obtidas durante o processo de codificação das entrevistas realizadas com homens e mulheres da geração Y, na análise da terceira categoria: Valores Irrenunciáveis em Relação à Vida Profissional. No Quadro 18 são apresentados trechos das entrevistas que forneceram suporte empírico para o resgate das palavras-tema e da proposição listada no Quadro 17.



### 9) Reconhecimento/Valorização Profissional (RP)

Proposição	Palavras-tema	Gênero			
		Masculino		Feminino	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P9	Sendo guiados pela busca de reconhecimento e valorização do profissional em seus empregos.	10	10	13	7
	Não sendo guiados pela busca de reconhecimento e valorização do profissional em seus empregos.	10	10	7	13

Quadro 17 – Reconhecimento/Valorização Profissional: contagem de presença-ausência de palavras-tema

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os relatos dos profissionais da geração Y entrevistados, as mulheres, ligeiramente mais do que os homens, buscam o reconhecimento das empresas e a valorização do profissional. Assim, foi possível identificar uma possível nova âncora, Reconhecimento/Valorização Profissional (RP), na qual se notou uma leve predominância entre as mulheres em comparação aos homens.

Proposição	Masculino	Feminino
P9	"Reconhecimento dos funcionários (...) porque o reconhecimento não é apenas dar tapinha nas costas (...) valorização do profissional mesmo, tem que ver as melhores formas de reconhecimento individualmente". (40M)	"Eu acho que qualquer trabalho tem que se importar com o funcionário, não somente o lucro, tem que pensar no profissional que está se empenhando (...) valorização do profissional mesmo. (30F)
	"Credibilidade por contato humano, credibilidade no atendimento, acolhimento, cuidado com o seu cliente (...) material e equipamento de trabalho, qualidade da equipe de trabalho". (35M)	"Uma instituição que tenha credibilidade no mercado, pra mim é fundamental, que eu saiba que financeiramente ela é saudável (...) tenho uma questão também que é a social". (14F)

Quadro 18 – Excertos do conteúdo das entrevistas por gênero para a Proposição 9

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que nos depoimentos elencados na Proposição 9 (P9) do Quadro 18 que as mulheres entrevistadas buscam o reconhecimento das empresas e a valorização do profissional perante o mercado de trabalho. A vontade de ascenderem profissionalmente, tanto financeira quanto hierarquicamente, bem como desfrutarem de um bom plano de cargos e salários, foram questões constantemente abordadas nas falas dos entrevistados, em contraste com uma menor recorrência nas falas de homens. Logo, pode-se propor que:

**Proposição 9:** Mulheres tendem a ser levemente mais guiadas pela âncora de carreira Reconhecimento/Valorização Profissional (RP) que homens.

## DISCUSSÃO

Abrir um negócio próprio, trocar o emprego atual por outro no qual tenha mais autonomia ou maior qualidade de vida e trabalhar em estruturas que lhes permitam se desenvolver e crescer na carreira, mesmo que para ganhar um pouco menos, têm sido algumas das alternativas encontradas pelos novos profissionais.

Os achados referentes à maior propensão masculina à âncora de carreira Criatividade Empreendedora (CE) foi ao encontro dos estudos de Reardon, Bullock e Meyer (2007); Ferraz, Galli e Trevisan (2008) e Abrahim (2008a, 2008b). Em contrapartida, as mulheres deste estudo estavam mais propensas à âncora de carreira Segurança/Estabilidade (SE), o que foi ao encontro dos estudos de Silva, Mendonça e Zanine (2010) e Reardon, Bullock e Meyer (2007). Os achados referentes à propensão masculina e feminina à âncora de carreira Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS) foram de encontro aos estudos de Barbosa (2012), Cavazotte, Lemos e Viana (2012) e Claro et al. (2010), que acreditavam que os jovens das novas gerações possuíam grande preocupação com as questões sociais. Os achados referentes à maior propensão masculina



à âncora de carreira Aptidão Administrativa Geral (AG), mostraram-se em linha do encontrado por Ferraz, Galli e Trevisan (2008). Em contrapartida, as mulheres deste estudo estavam mais propensas à âncora de carreira Aptidão Técnico-Funcional (TF), o que foi ao encontro dos estudos de Abraham (2008a, 2008b). Os achados referentes à maior propensão masculina à âncora de carreira Puro Desafio (PD), foram similares dos apresentados no estudo de Ferraz, Galli e Trevisan (2008), divergindo dos levantamentos feitos por Abraham (2008a, 2008b). Os achados referentes à propensão masculina e feminina à âncora de carreira Autonomia/ Independência (AI) foi ao encontro dos estudos de Claro et al. (2010), divergindo dos levantamentos feitos por Silva, Mendonça e Zanine (2010), que acreditavam que homens e mulheres possuíam perspectivas diferenciadas em relação a essa âncora. Os achados referentes à propensão masculina e feminina à âncora de carreira Estilo de Vida (EV) foi ao encontro dos estudos de Bastos (1997) e Barbosa (2012), com uma leve propensão para as mulheres.

Os resultados permitiram a identificação de uma âncora de carreira não prevista nos estudos de Schein (1993, 1996). Como os significados do trabalho e os anseios das gerações podem variar ao longo dos anos, é natural e esperado que novas âncoras emergam com o passar dos anos. A identificação da âncora de carreira “Reconhecimento/Valorização Profissional (RP)” pode ser entendida como uma contribuição deste estudo para a literatura sobre o tema. De acordo com Dutra, Nakata e Veloso (2008), Claro et al. (2010) e Cavazotte, Lemos e Viana (2012), os jovens da geração Y procuram fazer carreira em instituições que valorizem e reconheçam seus profissionais. Talvez, por isso, as características de reconhecimento, valorização do profissional e crescimento na carreira seja uma vertente bastante citada por homens e mulheres da geração Y, fato confirmado, neste estudo, pela alta propensão de ambos os gêneros à âncora de carreira Reconhecimento/Valorização Profissional (RP). A análise de uma nova âncora de carreira pode identificar uma possível tendência ante aos anseios e expectativas de homens e mulheres da geração Y que atuam no mercado de trabalho, além de contribuir para estudos que abordem o tema das âncoras de carreira, mais especificamente à expectativa de Feldman e Bolino (1996) por pesquisas em que se poderia propor potenciais novas âncoras de carreira.

De forma geral, nota-se que o estudo contribui com a literatura ao realizar uma distinção de gênero entre indivíduos da geração Y. Embora o recorte geracional seja útil no sentido de apresentar como determinados grupos possuem distintas expectativas e interesses acerca do trabalho, este estudo explorou o gênero como um fator de diferenciação entre indivíduos de um mesmo grupo etário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados contribuem para a literatura sobre as âncoras de carreira com a identificação de uma possível nova âncora a ser investigada em estudos posteriores. Fazem-se necessários, também, estudos qualitativos complementares que abordem as semelhanças e diferenças de gênero ante as âncoras de carreira. Além disso, as proposições elaboradas neste estudo podem servir como ponto de partida para as hipóteses a serem testadas em um estudo quantitativo. Os resultados também colaboram para que gestores atuantes no mercado construam políticas de trabalho e planos de carreira adequados às suas âncoras de carreira, que possam permitir às empresas aproveitar o máximo potencial de seus colaboradores, adequando seus anseios e expectativas a modelos de gestão mais contemporâneos.

O presente estudo possui como limitação o fato de a análise e classificação dos dados ter sido realizada a partir de entrevistas feitas com indivíduos atuantes em diversas profissões/áreas do mercado, o que poderia refletir em análises generalizadas sobre as semelhanças e/ou diferenças das âncoras de carreira de indivíduos formados em diferentes especialidades. Além disso, outra restrição do estudo é de analisar e codificar dados de entrevistados atuantes em setores que, aparentemente, possuem objetivos, metas, valores e planos de carreira diferentes, como é o caso dos setores públicos e privados.



Uma segunda relevante limitação do estudo refere-se ao fato de ter sido utilizada uma classificação de gerações que foi originada no contexto anglo-saxão. Um dos pressupostos do conceito de gerações é o de que um recorte geracional é criado a partir de eventos marcantes históricos que ocorrem no contexto de uma sociedade. A teoria das gerações foi constituída a partir de eventos históricos como a Segunda Guerra Mundial (Baby Boomers) e o acesso ao computador doméstico (Geração). Ao importar essa classificação para o contexto brasileiro, é possível que estejamos ignorando eventos locais que poderiam gerar uma distinta classificação geracional (CAPPI; ARAUJO, 2015). Desta forma, sugere-se que novos estudos sobre distinção de gênero ocorram a partir de uma classificação geracional fundamentada no contexto brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHIM, Gisele Seabra. *A influência dos valores humanos na determinação das âncoras de carreira*. 2008. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, SP, São Paulo, 2008a.
- \_\_\_\_\_. O papel dos valores pessoais nas decisões de carreiras. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 6, n. 2, p. 35-44, jul./dez. 2008b.
- ARAUJO, Bruno Felix V. B. de; CORREA, Fabricia; WOLTERS, Mark. O sotaque estadunidense representa uma vantagem em decisões de emprego no Brasil? *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 2016, v. 20, n. 6, p. 693-714, ago. 2016.
- BALASSIANO, M. *Relatório de Projeto de Pesquisa: jogos eletrônicos e o mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: Faperj, jul. 2009.
- BARBOSA, L. (Org.). *Juventudes e geração no Brasil contemporâneo*. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 28-39, jul./set. 1997.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1.843-1.865, maio 2011.
- BEUTELL, N. J.; BRENNER, O. C. Sex differences in work values. *Journal of Vocational Behavior*, v. 28, p. 29-41, 1986.
- CAPPI, Mariana N.; ARAUJO, Bruno Felix V. B. de. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *READ – Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, set./dez. 2015.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza C. N.; LEMOS, Ana Heloisa C.; VIANA, Mila D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos Ebape*, v. 10, n. 1, p. 162-180, mar. 2012.
- CHANLAT, Jean-François. Quais Carreiras e para qual Sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- CHUSMIR, Leonard H.; KOBERG, Christine S.; MILLS, Joan. Male-Female Differences in the Association of Managerial Style and Personal Values. *The Journal of Social Psychology*, v. 129, n. 1, p. 65-78, 1989.
- CLARO, J. A. C. et al. Estilo de vida do jovem da “Geração Y” e suas perspectivas de carreira, renda e consumo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA; USP, 2010.
- CRAMPTON, Suzanne M.; HODGE, John W. Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, v. 7, n. 4, abr. 2009.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO J. Employee Benefits as Context for Intergenerational Conflict. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 2, p. 208-220, 2007.



- DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; VELOSO, Elza Fátima R. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Enanpad, 2008.
- FARO, E. S. C. et al. Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). *Cadernos EBAPe.BR*, v. 8, n. 4, p. 710-733, 2010.
- FAVERO, Linda W.; HEATH, Renee G. Generations Perspectives in the Workplace: interpreting the discourses that constitute Womens's Struggle to balance work and life. *Journal of Business Communication*, v. 49, n. 4, p. 332-356, 2012.
- FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Revista Sociedade e Estado*, v. 25, n. 2, p. 185-204, maio/ago. 2010.
- FELDMAN, C. Daniel; BOLINO, C. Mark. Careers Within Careers: reconceptualizing the nature of Career Anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, v. 6, n. 2, p. 89-112, 1996.
- FERRAZ, Ivan; GALLI, Diego; TREVISAN, Leonardo. Âncoras de Carreira: uma questão de gênero? *Revista de Administração em Diálogo*, n. 11, v. 2, p. 90-117, 2008.
- FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. A. Employee Turnover and Organizational Performance: a Study of the Brazilian Retail Sector. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015.
- HANSEN, J. C.; LEUTY, M. E. Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, Sage Publications, 20(1), 2012.
- HERRBACH, Olivier; MIGNONAC, Karim. Perceived Gender Discrimination and Women's Subjective Career Success: The Moderating Role of Career Anchors. *Industrial Relations*, v. 67, n. 1, p. 25-50, 2012.
- KIRCHMEYER, Catherine. Determinants of Managerial Career Success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*. v. 24, n. 6, p. 673-692, 1998.
- LEMOS, A. H. C. Juventude, gerações e trabalho: ampliando o debate. *Cadernos Ebape*, v. 19, n. 63, p. 739-743, out./dez. 2012.
- MANNHEIM, K. The Problem of Generations. In: *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge, London: Ed. K. Mannheim, 1952. p. 276-322.
- MUNRO, C. R. Mentoring needs and expectations of generation-y human resources practitioners: preparing the next wave of strategic business partners. *Journal of Management Research*, v. 1, n. 2, p. 1-25, 2009.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITTENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organização & Sociedade*, v. 19, n. 62, p. 551-558, jul./set. 2012.
- REARDON, Robert C.; BULLOCK, Emily E.; MEYER, Katie E. A Holland Perspective on the U.S. Workforce from 1960 to 2000. *The Career Development Quarterly*, v. 55, p. 262-274, mar. 2007.
- SCHEIN, Edgar H. *Identidade profissional*: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Tradução Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1993.
- \_\_\_\_\_. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.
- SCORZAFAVE, Luiz G.; MENEZES-FILHO, Naércio A. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro: evolução e determinantes. *Pesquisa, Planejamento, Economia*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 441-478, dez. 2001.
- SILVA, Margareth R. M. S.; MENDONÇA, Helenides; ZANINE, Daniela S. Diferenças de gênero e valores relativos ao trabalho. *Paideia*, v. 20, n. 45, p. 39-45, jan./abr. 2010.
- TREUREN, G.; ANDERSON, K. The employment expectations of different age cohorts: is Generation Y really that different? *Australian Journal of Career Development*. v. 19, n. 2, p. 49-60, 2010.
- WAETJEN, Walter B.; SCHUERGER, James M.; SCHUWARTZ, Eleanor B. Male and female managers: self-concept, success and failure. *Journal of Psychology*, 130, p. 87-94, 1979.
- WHITMARSH, Lona; WENTWORTH, Diane K. Gender Similarity or Gender Difference? Contemporary Women's and Men's Career Patterns. *The Career Development Quarterly*, v. 60, p. 47-64, mar. 2012.



## NOTAS

- 1) Aptidão Técnico-Funcional (TF) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante dedicam-se à especialização em determinada área, não dão muita importância à gerência geral. São indivíduos que gostam de ter sua capacidade e aptidão desafiadas. Colocam seu talento à prova na hora de cumprirem as metas da empresa. Valorizam o reconhecimento formal (prêmios e homenagens) mais do que uma percentagem extra no pagamento (SCHEIN, 1993).
- 2) Aptidão Administrativa Geral (AG) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante valorizam o crescimento hierárquico "degrau-por-degrau" até atingirem os níveis mais altos de responsabilidade. Exercem cargos de diretoria e de gerência geral e são responsáveis pelas decisões estratégicas de impacto para o futuro da organização. Procuram ocupar posições de liderança e contribuem para o sucesso da empresa, por isso demandam elevados salários. Gostam de símbolos e status (escritórios espaçosos, carros de luxo, privilégios especiais) (SCHEIN, 1993).
- 3) Autonomia/Independência (AI) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante têm a necessidade de realizar as coisas à sua maneira, dentro de um ritmo e padrões próprios. Preferem seguir carreiras independentes, de acordo com suas próprias normas. Preferem um emprego com menores ganhos financeiros, mas que lhes proporcione mais autonomia do que um trabalho em que tenham de renunciar a ela. Tendem a ser profissionais liberais, pois não suportam supervisões rigorosas (SCHEIN, 1993).
- 4) Segurança/Estabilidade (SE) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante optam pela segurança e estabilidade ao longo de suas carreiras, a ponto de orientarem ou limitarem suas principais decisões profissionais. Preferem ser remunerados com aumentos constantes e previsíveis, baseados no tempo de serviço (SCHEIN, 1993).
- 5) Criatividade Empreendedora (CE) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante apresentam a necessidade de trabalhar por conta própria, com autonomia. Não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantêm o emprego apenas enquanto não criam seu próprio empreendimento. Entediam-se facilmente e são obcecados pela necessidade de criar. São inquietos e precisam, constantemente, de desafios novos e criativos. Estão dispostos a correr riscos e superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço (SCHEIN, 1993).
- 6) Vontade de Servir/Dedicação a uma causa (VS) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante valorizam o trabalho com pessoas e a servidão à humanidade e à nação, tornando o mundo um lugar melhor para se viver. Optam por trabalhar em organizações as quais possam influenciar, bem como empresas que podem traçar políticas socioambientais na direção de seus valores (SCHEIN, 1993).
- 7) Puro Desafio (PD) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante estão predispostos a transpor obstáculos impossíveis ou vencer adversários muito fortes. Para esses indivíduos, a única coisa que importa são os desafios encontrados ao longo da carreira. Gostam que coloquem suas capacidades à prova (SCHEIN, 1993).
- 8) Estilo de Vida (EV) – Os indivíduos que possuem esta âncora de carreira predominante preferem a flexibilidade (horas flexíveis de expediente, trabalho em casa durante horas de expediente normal e licenças-prêmio) acima de tudo. Estão dispostos a sacrificar a ascensão na carreira em prol de um cargo que lhes proporcione melhor qualidade de vida. (SCHEIN, 1993).
- 1) Aptidão Administrativa Geral (AG) Quadro 1 – Aptidão Administrativa Geral: contagem de presença-ausência de palavras-tema
- 2) Estilo de Vida (EV) Quadro 3 – Estilo de Vida: contagem de presença-ausência de palavras-tema
- 3) Criatividade Empreendedora (CE) Quadro 5 – Criatividade Empreendedora: contagem de presença-ausência de palavras-tema
- 4) Segurança/Estabilidade (SE) Quadro 7 – Segurança/Estabilidade: contagem de presença-ausência de palavras-tema
- 5) Autonomia/Independência (AI) Quadro 9 – Autonomia/Independência: contagem de presença-ausência de palavras-tema
- 6) Aptidão Técnico-Funcional (TF) Quadro 11 – Aptidão Técnico-Funcional: contagem de presença-ausência de palavras-tema
- 7) Puro Desafio (PD)
- 8) Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (VS)
- 9) Reconhecimento/Valorização Profissional (RP) Quadro 17 – Reconhecimento/Valorização Profissional: contagem de presença-ausência de palavras-tema

