



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA CIRAOLO GOMES

**COMPARAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES POR TRÁS DAS ÂNCORAS DE CARREIRA
DE HOMENS E MULHERES DA GERAÇÃO Y.**

FORTALEZA
2025

DÉBORA CIRAULO GOMES

COMPARAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES POR TRÁS DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE
HOMENS E MULHERES DA GERAÇÃO Y.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G613c Gomes, Débora.
COMPARAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES POR TRÁS DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE HOMENS E MULHERES DA GERAÇÃO Y. / Débora Gomes. – 2025.
84 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2025.
Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo .

1. Âncoras de carreira. 2. Geração Y. 3. Igualdade de gênero. I. Título.

CDD 658

DÉBORA CIRAOLO GOMES

COMPARAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES POR TRÁS DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE
HOMENS E MULHERES DA GERAÇÃO Y.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi comparar as motivações por trás das âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y. O tema estudado possui importância organizacional e social, visto que, ao compreender melhor as motivações de seus colaboradores, as organizações podem aumentar a retenção e a produtividade desses profissionais. Além disso, ao apontar as desigualdades de gênero ainda presentes, é possível promover a conscientização e buscar uma maior igualdade. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa dividida em duas partes. Na primeira, aplicou-se o teste de âncoras de carreira de Schein (1990) a oito homens e oito mulheres nascidos entre 1980 e 1995 (pertencentes à geração Y) de duas empresas multinacionais diferentes, todos os participantes possuíam filhos, estavam a mais de 10 anos no mercado de trabalho e ocupavam cargo de gerência ou diretoria. Posteriormente, realizou-se uma entrevista semiestruturada para entender as motivações profissionais e pessoais por trás dos resultados obtidos, neste momento foi utilizado a ferramenta Riverside.fm para transcrever as respostas dos participantes. Os resultados da pesquisa demonstraram que apesar dos indivíduos da geração Y mostrarem maior igualdade entre os gêneros em questões cotidianas como prática de atividades físicas, possuir e praticar um *hobby* e a divisão dos trabalhos domésticos e dos cuidados com os filhos, as mulheres ainda têm a família como sua maior prioridade e motivação, enquanto os homens possuem prioridades e motivações mais diversas, incluindo família, trabalho e questões financeiras. Os resultados obtidos contribuíram para entender melhor a relação entre gênero e escolhas profissionais e o impacto geracional nas carreiras.

Palavras-chave: âncoras de carreira; geração Y; igualdade de gênero.

ABSTRACT

The objective of this study was to compare the motivations behind the career anchors of men and women of the Y Generation. The topic studied has organizational and social importance, since by better understanding the motivations of their employees, organizations can increase the retention and productivity of these professionals. Furthermore, by pointing out the gender inequalities, which are still present, it is possible to raise awareness and seek greater equality. With this objective in mind, qualitative research was carried out in two parts. On the first, eight men and eight women born between 1980 and 1995 (belonging to Y generation), from two different multinational companies, took Schein's (1990) career anchors test. All participants had children and had been on the job market for more than 10 years and worked as managers or directors. Subsequently, a semi-structured interview was conducted to understand the professional and personal motivations behind the results, at which point the Riverside.fm tool was used to transcribe the participants' answers. The survey showed that even though the individuals from gen y showed more gender equality in daily matters, like exercises, having and practicing a hobby and sharing domestic work and childcare, women still consider family as their main priority and motivation, while men's priorities and motivations are more diverse, including family, work, and financial matters. The results obtained contributed to better understanding the relationship between gender and professional choices, and the generational impact on the career.

Keywords: career anchors; generation Y; gender equality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Modelo octogonal de Feldman e Bolino	18
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Principais Âncoras de Carreiras de Homens, Mulheres e Integrantes da Geração Y	22
Quadro 02 - Afirmações do teste de âncoras de carreira de Schein (1990)	26
Quadro 03 - Quadro de congruência referente às perguntas da pesquisa semiestruturada	31
Quadro 04 - Perfil dos participantes	34
Quadro 05 - Cálculo para obtenção da âncora de carreira da Mulher A	36
Quadro 06 - Âncoras de carreira dos participantes	38
Quadro 07 - Ambições profissionais de homens e mulheres	46
Quadro 08 - Satisfação profissional de homens e mulheres	49
Quadro 09 - Formação complementar de homens e mulheres	51
Quadro 10 - Divisão de cuidados com o(s) filho(s)	52
Quadro 11 - Divisão das atividades domésticas	53
Quadro 12 - Quantidade de atividades de lazer de homens e mulheres	55
Quadro 13 - Ambições pessoais de homens e mulheres	57
Quadro 14 - Prioridades de homens e mulheres	59
Quadro 15 - Respostas das mulheres no teste de âncoras de carreira	67
Quadro 16 - Respostas dos homens no teste de âncoras de carreira	72
Quadro 17 - Resultado do teste de âncoras de carreira das mulheres	79
Quadro 18 - Resultado do teste de âncoras de carreira dos homens	79
Quadro 19 - Teste de âncoras de carreira de Schein (1990)	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa	13
1.2	Objetivo geral	13
1.3	Objetivos específicos	13
1.4	Justificativa da escolha do tema	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Âncoras de carreira	15
2.2	Homens, mulheres, geração Y e suas âncoras de carreira	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	Tipo de pesquisa	24
3.2	Delineamento do estudo	24
3.3	Procedimentos de campo	25
3.4	Análise dos dados	32
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1	Perfil dos participantes	34
4.2	Âncoras de carreiras e suas motivações	35
4.3	Aspectos profissionais	46
4.4	Aspectos pessoais	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A	66
	APÊNDICE B	67
	APÊNDICE C	79
	ANEXO A	81

1. INTRODUÇÃO

O conceito de gênero é considerado uma construção, ou seja, é o resultado das relações sociais. Não é uma ideia estável, e sim, algo que precisa de uma contextualização de acordo com o momento histórico, a sociedade e o grupo (étnico, religioso, racial etc.) a que se refere, sendo construído com o tempo através da repetição de determinados atos (Louro, 1997; Butler, 2004).

O gênero veio com o objetivo de contrapor as definições fixas de sexo masculino e sexo feminino, pois estas eram usadas para justificar as desigualdades sociais existentes entre eles, além de determinar suas posições e funções na comunidade (Louro, 1997). Quando há essa mudança de um conceito fixo para algo flexível, acontece uma quebra na concepção de que não podemos mudar os papéis masculinos e femininos na sociedade, e se dá a possibilidade de desenvolver esses conceitos de forma diferente, não havendo necessidade de seguir com as imposições e os tabus sociais para mulheres e homens (Butler, 2004).

Para as mulheres, foi vendida, pelo feminismo, a ideia de que entrar no mercado de trabalho as libertaria da dominação masculina, porém a prática foi diferente. Seus salários eram baixos, não possuíam oportunidades para ocupar altos cargos e continuavam sendo as únicas responsáveis pelos cuidados domésticos (Hooks, 2018).

Após muita luta por direitos e igualdade entre gêneros no mercado de trabalho, foi percebida uma melhora financeira para um pequeno grupo de mulheres, porém ter dinheiro não significava ter liberdade, haja vista que a autossuficiência econômica só seria alcançada, caso esse valor fosse usado para investir em seu bem-estar, e não apenas para aumentar o seu consumo (Hooks, 2018). Dentro da sociedade capitalista e, conseqüentemente, materialista que vivemos, também há um certo *status* em ser consumidor. Portanto, para as mulheres, pode-se ter a sensação de que autonomia não se resume apenas em ser independente de seu parceiro, mas também se sentir parte da sociedade como consumidora. Confundindo a sensação de bem-estar com a autonomia para comprar e satisfazer necessidades materiais (Araújo; Scalon, 2005).

Para que seja possível que uma mulher ocupe um bom lugar no ambiente de trabalho, ela precisa terceirizar seu trabalho doméstico para uma empregada doméstica, e o cuidado de seus filhos pequenos ou parentes para babás e enfermeiras, profissionais estas que também serão, em sua maioria esmagadora, mulheres. Toda a gestão desse trabalho doméstico e de cuidado terceirizados serão de responsabilidade da dona da casa e não do seu marido, pois

essas contratações são feitas com objetivo de apaziguar a tensão desse casal (Hirata; Kergoat, 2007; Hooks, 2018).

Hirata e Kergoat (2007) nos apontam que mesmo com a introdução da mulher no mercado profissional e metade delas serem ativas, elas são a maioria das pessoas que recebem salários baixos. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que em 2019, no geral, as mulheres ganhavam 28,7% a menos que os homens, já quando considerados cargos gerenciais, essa diferença cai para 22,3%. Mesmo as mulheres representando 52,4% da população com idade para trabalhar, 56,8% da população que trabalha é composta por homens, uma das justificativas para que esta situação aconteça é o fato de muitas mulheres não terem creches disponíveis para deixar seus filhos enquanto estão no local de trabalho. Em casas com crianças de até 3 anos, apenas 54,6% das mulheres trabalhavam, frente a 89,2% dos homens, em casas sem crianças nessa faixa etária, o percentual de mulheres ativas no mercado de trabalho aumenta para 67,2% e o de homens diminui para 83,4%.

Mesmo havendo uma crescente no número de mulheres que ocupam empregos de alto nível, há também um aumento no número de mulheres que estão em situações precárias (Hirata; Kergoat, 2007).

Segundo o IBGE (2022), 49,1% dos domicílios brasileiros possuem mulheres como responsáveis (conhecido popularmente como chefes de família), enquanto em 50,9% são homens. Esse aumento foi considerável quando comparado com dados de 2010, onde apenas 38,7% dos lares eram comandados por mulheres e 61,3% por homens.

O IBGE (2022) apresenta alguns dados sobre trabalho doméstico e cuidados de pessoas entre homens e mulheres. As mulheres dedicam 21,3 horas semanais aos trabalhos domésticos, enquanto os homens dedicam apenas 11,7 horas. 91,3% das mulheres se dedicam aos afazeres da casa, já a porcentagem de homens é de 79,2%. Enquanto os homens predominam nas atividades de pequenos reparos e manutenção do domicílio, as mulheres assumem as atribuições com alimentação, limpeza e arrumação da casa e higienização e manutenção de roupas e sapatos. Para os cuidados de pessoas, são 34,9% das mulheres e 23,3% dos homens que realizam esse trabalho. Quando focado em indivíduos que trabalham, as mulheres dedicam 6,8 horas a mais que os homens para realizar os afazeres domésticos e cuidado de pessoas, afetando assim o seu trabalho.

Apesar de ser visto uma melhora na divisão do trabalho doméstico entre homens e mulheres, com maior participação do homem e diminuição das demandas da mulher, essa

quantidade não é tão significativa e para que seja, é preciso que ocorra uma mudança não só individual, como cultural, de forma a revolucionar as crenças e valores atuais, que ditam a naturalidade que se é ter uma mulher responsável por essas tarefas, enquanto para o homem é natural estar fora de casa, exercendo uma função pública (Araújo; Scalon, 2005).

Podemos atribuir essa diminuição nas diferenças das demandas da divisão do trabalho doméstico à mudança de gerações, visto que diferentes gerações apresentam diferenças significativas em suas personalidades, valores, crenças e expectativas (Macky; Gardner; Forsyth, 2008). Pode-se entender que uma geração é constituída por diversas pessoas que são moldadas e influenciadas pelos mesmos marcos sociais, elas estão relacionadas entre si não só pela sua idade e estágio de vida, mas também pela mesma tecnologia, experiências e eventos. As características que são atribuídas a uma geração não são uma moda ou algo passageiro, pois quando todos são expostos a um determinado marco social, político ou tecnológico, isso irá influenciá-los psicologicamente, de forma a afetar a sua visão do mundo, e é exatamente a idade que a pessoa tem quando passa por esse processo que irá determinar o nível de influência que esse acontecimento terá sobre ela (McCrindle, 2014).

Uma das definições que o dicionário Aurélio traz para a palavra geração é “um espaço de tempo (aproximadamente 25 anos) que vai de uma geração a outra”, porém, de acordo com Bortolazzo (2012) e McCrindle (2014), com o avanço da tecnologia e as consequências sociais trazidas por ela, fala-se do encurtamento desse período para 10 anos, já que o desenvolvimento de cada geração é feito em épocas diferentes, de forma que as inspirações, visões e comportamentos sejam tão diferentes a ponto de existir uma divergência significativa entre elas, então a diminuição desse tempo seria justificável.

A geração Y é composta por pessoas que nasceram entre os anos 1980 e 1995. Essa geração foi criada com grandes expectativas de realização e sucesso para o início da vida profissional, foi muito incentivada a falar e pedir o que quer. Foram educados argumentando e participando dos processos, ao contrário das gerações anteriores que foram criadas com punho de ferro, por esse motivo, eles possuem a conduta de ter voz e escolhas e esperam participar de atividades de liderança e auxiliar a guiar a empresa. Acreditam que experiência não é sinônimo de ser qualificado e nem que o seu tempo de empresa é diretamente relacionado a sua capacidade em desempenhar determinadas funções. A tendência é que sejam indivíduos com autoestima elevada, e por esse motivo, juntamente com o fato de terem muito a oferecer a uma organização, eles esperam muito em troca, como benefícios e promoções (Lancaster; Stillman, 2011).

O presente trabalho será desenvolvido com base nas ideias discutidas anteriormente, de que pessoas pertencentes a uma mesma geração possuem características semelhantes e de que o gênero influencia o papel e as responsabilidades que o indivíduo irá assumir diante da sociedade. A partir desse ponto, busca-se compreender como a inter-relação da identidade pessoal e o gênero possui influência nos ideais profissionais de uma pessoa.

1.1 Problema de pesquisa

De acordo com o tema escolhido para o presente trabalho, trago como indagação: quais são as motivações por trás das âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y?

1.2 Objetivo geral

Comparação das motivações por trás das âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y.

1.3 Objetivos específicos

- a) Identificar as âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y;
- b) Identificar as motivações profissionais de homens e mulheres da geração Y;
- c) Identificar as motivações pessoais de homens e mulheres da geração Y;
- d) Analisar as diferenças entre as motivações de homens e mulheres da geração Y e entender como estas se relacionam com suas âncoras de carreira.

1.4 Justificativa da escolha do tema

Estar ciente das diferenças de gênero nas demandas do dia a dia é necessário não só para que se possa entender como elas afetam a relação dos homens e mulheres com o trabalho, como também para reduzi-las dentro do seu ciclo familiar. Hooks (2018) fala que as mulheres ao adentrarem no mercado de trabalho não sentiam que possuíam liberdade, pois os trabalhos domésticos não passaram a ser divididos com o seu companheiro, portanto começaram a ter uma jornada dupla, havendo uma sobrecarga da mulher e afetando sua posição no mercado de trabalho.

Vieira *et al.* (2019) demonstra presença diferenças de gênero nos resultados das âncoras de carreira, reforçando os estereótipos sociais que marcam os espaços profissionais, mostrando que as mulheres se reconhecem em aspectos que são socialmente relacionados ao gênero feminino, como maior passividade e maior interesse por estabilidade e pelo cuidado da família e do próximo. Enquanto os homens se reconhecem em aspectos que são socialmente característicos do gênero masculino, como autossuficiência, liberdade e desafios.

Importante ressaltar que não há uma forma certa ou errada de ser dentro do mercado de trabalho, portanto é necessário entender o que cada pessoa espera da organização que faz parte ou o que busca em um emprego, para que assim a empresa consiga oferecer o que se espera dela, diminuindo o *turn over*, melhorando os resultados e reduzindo as despesas. Entender como o gênero afeta essas escolhas, é essencial para maior igualdade dentro do mercado profissional.

Escolhi esse tema não só devido a sua importância citada, como também por interesse pessoal, por entender que as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho e nas demandas domésticas ainda são muito presentes, e que, apesar de já terem melhorado bastante, para que seja alcançada a tão almejada igualdade, é preciso falar e debater esse tema incansavelmente.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução, onde há a apresentação do tema de forma geral, além de incluir os objetivos geral e específicos e a justificativa. Na segunda seção, é desenvolvido o referencial teórico, em que é apresentado e aprofundado o tema âncoras de carreira e sua relação com os gêneros masculino e feminino e a geração Y. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos aplicados. Na quarta seção há a apresentação dos perfis dos participantes, assim como a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, na quinta seção deste trabalho temos as conclusões alcançadas após as observações dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Corriqueiramente, carreira é definida como o movimento de crescimento hierárquico na sua ocupação, como por exemplo, um vendedor ser promovido para supervisor, depois para gerente regional e, por fim, para gerente nacional, dando a entender que ocupar algumas profissões não são dignas de receber o nome de carreira, como é o caso de recepcionistas, secretárias e atendentes, visto que não há uma alteração na sua hierarquia ao longo da sua trajetória profissional (Hall, 2002). Porém, a definição correta de carreira é a sequência de trabalhos que se exerce ao longo da vida, e as decisões profissionais que se adotam durante esse período, independentemente do nível hierárquico que se ocupa (Hall, 2002; Kuzaqui, 2016).

Âncoras de carreira é um conceito criado por Schein em 1978 e representa os valores, as motivações e as competências de uma pessoa, sendo possível assim identificar quais são suas prioridades profissionais e guiar suas decisões para objetivos que estejam atrelados a elas. Além da importância para o indivíduo, as âncoras de carreira possuem relevância para o uso organizacional, pois ao serem usadas no processo de gestão de carreira e sucessão, é possível guiar o colaborador para um caminho que trará satisfação e felicidade, trazendo assim um bom desempenho individual e melhores resultados para a empresa, diminuindo a rotatividade de funcionários (Schein, 1978; Schein, 1985; Schein; Van Maanen, 1990; Nordvik, 1991; Feldman; Bolino, 1996; Schein; Van Maanen, 2006; Wils; Wils; Tremblay, 2010; Schein, 2013; Chapman; Brown, 2014; Schein; Van Maanen; Schein, 2023).

Este referencial teórico tem como objetivo aprofundar na teoria das âncoras de carreira, trazendo sua relação com gênero feminino e masculino e com a geração Y.

2.1 Âncoras de carreira

Schein introduziu o conceito de âncoras de carreira em seu primeiro livro em 1978, reforçando-o nas suas publicações seguintes, em 1985, 1990, 2006, 2013 e 2023. Ele afirma que, ao combinar valores, motivações e competências que são inegociáveis para você, você tem a sua âncora de carreira. Schein (1990), Barclay, Chapman e Brown (2013) e Chapman (2009, 2015) definem carreira usando dois conceitos, são eles: a carreira externa, que é o percurso da carreira de alguém, ou seja, são as oportunidades do mercado de trabalho, incluindo etapas necessárias para progredir para um novo cargo; e a carreira interna, que é a identidade profissional de alguém, a forma que a própria pessoa percebe a sua vida profissional, sua

interação com a organização e o seu propósito no trabalho realizado.

A definição da carreira interna foi importante para o desenvolvimento da ideia de âncoras de carreira, visto que são a base deste conceito, que utiliza uma natureza subjetiva, para demonstrar a importância de ter conhecimento sobre si, pois ao saber qual é sua âncora de carreira, você compreende o que considera essencial e o que não está disposto a abdicar, sendo assim, consegue se orientar melhor em suas escolhas relacionadas ao trabalho, não se deixando influenciar por outros pontos que não são tão importantes quanto sua âncora, fazendo com que não acabe em um emprego em que não se reconhece e que lhe deixe insatisfeito. O conhecimento sobre as âncoras de carreira também pode ajudar as empresas a conhecerem, lidarem e guiarem melhor seus colaboradores, podendo desenvolver um plano de carreira mais sólido para cada indivíduo (Schein, 1990).

Feldman e Bolino (1996) reforçam as ideias trazidas por Schein de que uma pessoa que se encontra em um trabalho relacionado à sua âncora de carreira é mais produtiva e eficaz, realiza suas funções com maior qualidade, além de estar mais satisfeita e estabilizada. Porém eles agregam o entendimento que essa pessoa também não se sentirá sobrecarregada com as funções laborais, conseguirá ter um melhor equilíbrio das demandas pessoais e do trabalho e se encontrará em um bem-estar psicológico, ou seja, não terá nenhum sofrimento psicológico ou fisiológico atrelado ao seu emprego.

Só é possível conhecer sua verdadeira âncora de carreira após, no mínimo, 10 anos de experiência profissional. Esse tempo é necessário, visto que ao iniciar a carreira, as ideias que uma pessoa carrega sobre si e sobre o mercado de trabalho podem ser improcedentes diante da realidade. Então, ao ter diferentes experiências laborais e ao receber *feedbacks* sobre seu trabalho realizado, passará a ter maior conhecimento sobre o que ela realmente é e o que ela definitivamente não é. Mais experiência e mais *feedbacks*, leva a um desenvolvimento mais rápido da âncora de carreira de um indivíduo (Schein, 1978; Schein, 1985; Schein; Van Maanen, 1990; Schein; Van Maanen, 2006; Schein, 2013).

Além do autoconhecimento, ter foco e resiliência elevados são importantes para que a âncora de carreira faça parte da tomada de decisão e demonstre sua utilidade auxiliando o indivíduo a escolher um emprego e/ou um local de trabalho que esteja de acordo com seus valores, necessidades e talentos, não se deixando influenciar por outros fatores (Feldman; Bolino, 1996).

Em 1978 Schein estabelece a existência de 5 âncoras de carreira, são elas:

- Competência técnica ou funcional: a pessoa tem como motivação se destacar e se especializar em uma área específica de trabalho, buscando ser remunerado de acordo com seu nível de formação e com outros profissionais que assumem o mesmo cargo em outras empresas.
- Competência gerência geral: são motivados a crescer corporativamente, assumindo cargos de liderança e tomando decisões importantes para o sucesso da companhia, tendo conhecimento sobre todas as áreas empresariais do seu ramo para embasar seu trabalho.
- Autonomia/independência: pessoas que se identificam com essa âncora buscam fugir das normas organizacionais que as fazem se sentir limitadas, como rotinas, horário de trabalho e uniforme. Buscam ter liberdade para executar o trabalho da sua forma e no seu ritmo.
- Segurança/estabilidade: há pessoas que buscam empregos em que se sintam seguras e protegidas, então empresas que oferecem estabilidade, um bom plano de aposentadoria, benefícios e uma imagem forte, confiável e fama de evitar demissões são muito atrativas para quem tem essa âncora.
- Serviço/dedicação à causa: essas pessoas buscam melhorar o mundo através do seu trabalho.

Posteriormente, no seu trabalho de 1985, Schein identifica mais 3 âncoras de carreira:

- Criatividade empreendedora: quem possui essa âncora sente necessidade e motivação através da criação de novas empresas, produtos e/ou serviços.
- Desafio puro: essas pessoas são motivadas por superar obstáculos, resolver problemas e vencer adversários, buscando sempre desafios mais difíceis e complexos.
- Estilo de vida: essas pessoas buscam flexibilidade, para que possam integrar suas necessidades pessoais, familiares e profissionais, então é necessário encontrar uma empresa que tenha uma atitude que transmita respeito pelas outras áreas da vida da pessoa, e que permita uma renegociação no seu contrato quando for necessário.

Enquanto Schein falava nos seus trabalhos até 2013 na existência de apenas uma âncora de carreira dominante por toda a vida de uma pessoa, outros autores questionavam esta premissa.

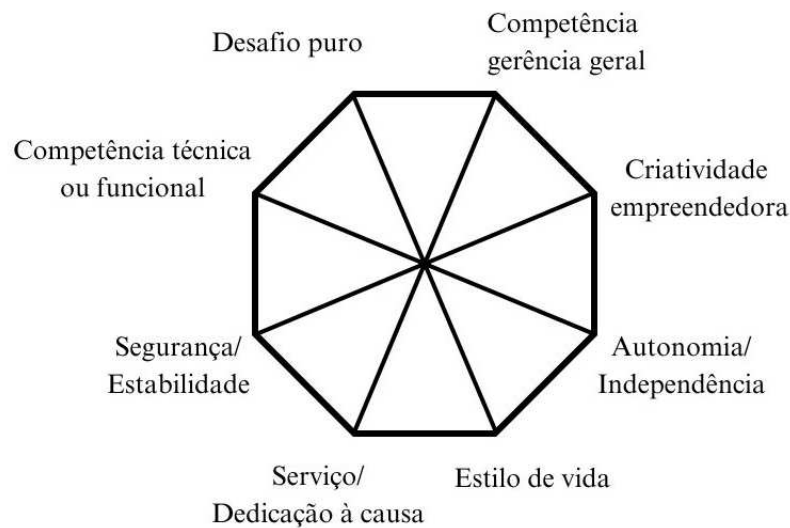
Feldman e Bolino (1996) e Chapman e Brown (2014) discordam da ideia de Schein, de que a âncora de carreira é imutável ao longo da vida, eles acreditam que, durante o processo profissional de um indivíduo é possível que este apresente diferentes âncoras de carreira, pois é provável que a pessoa possua ideias e valores em sua juventude e com pouca experiência profissional que não sejam os mesmos em comparação quando se encontra em uma idade mais madura e com diferentes experiências profissionais. O trabalho de Kilimnik (2008) corrobora com essa ideia, sendo possível observar nos resultados obtidos, a mudança de âncora de carreira dominante devido a mudança do momento de vida dos entrevistados, que resulta na modificação de suas prioridades, seja por amadurecimento, seja por necessidade.

Chapman e Brown (2014) trazem o conceito de que é possível a pessoa possuir mais de uma âncora de carreira, que vai contrário à ideia de Schein, e argumentam que isso ocorre devido as rápidas mudanças profissionais, o aumento de disponibilidade de alternativas de carreiras e a maior necessidade de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, há uma diversidade maior de interesses e motivações que influenciarão na escolha de carreira. Os resultados de suas pesquisas reforçam a ideia de que a maioria das pessoas possuíam duas ou mais âncoras de carreira, sendo a âncora Estilo de Vida a que mais se combinava com outra.

Essas conciliações podem ocorrer de forma harmoniosa e complementar, possibilitando decisões equilibradas; mas também podem ocorrer de forma a haver conflitos, dificultando as escolhas de carreira, visto que algumas âncoras não são complementares, como Segurança/Estabilidade e Criatividade Empreendedora, já que, por exemplo, quando você se torna dono de um negócio você não possui os benefícios que uma grande empresa particular proporciona ou a estabilidade que um cargo público oferece, podendo passar por instabilidades e incertezas financeiras, principalmente nos primeiros anos de empresa (Feldman; Bolino, 1996; Chapman; Brown, 2014).

Por esse motivo, alguns autores falam sobre a necessidade de reformular a organização das âncoras de carreira. Feldman e Bolino (1996), Nordvik (1991) e Wils; Wils; Tremblay (2010) propuseram diferentes modelos em formatos octogonais ou circulares de apresentação das âncoras, em que posicionam as âncoras de mesma seção ao lado uma da outra, e as âncoras em que há conflito opostas umas às outras. Observa-se na figura 1 um desses modelos.

Figura 1 – Modelo octogonal de Feldman e Bolino



Fonte: Feldman e Bolino (1996, p. 106).

Essas reformulações propostas são importantes pois possibilitam uma visualização mais clara das relações das âncoras, auxiliando uma melhor tomada de decisão quando um indivíduo possui mais de uma âncora de carreira dominante e explorando conflitos presentes entre elas. Essa visão auxilia as organizações a tomarem decisões sobre o desenvolvimento de carreira de seu colaborador, pois é possível ter uma noção de âncoras complementares, que podem ser usadas como forma de retenção e desenvolvimento profissional (Nordvik, 1991; Feldman; Bolino, 1996; Wils; Wils; Tremblay, 2010).

Schein, Van Maanen e Schein (2023) assumem que a estabilidade de uma âncora de carreira mudou, relatando que atualmente os empregos podem representar não apenas uma âncora de carreira e sim várias, dificultando alguém escolher apenas uma coisa da qual não abriria mão, concordando com os trabalhos realizados anteriormente por Nordvik (1991), Feldman e Bolino (1996), Wils, Wils e Tremblay (2010) e Chapman e Brown (2014). Podemos usar como exemplo o trabalho de psicólogos, que proporcionam uma realização por estar se dedicando a uma causa e fazendo diferença na vida de alguém, como também oferece uma flexibilidade nos horários, vestimentas, local de atendimento (*home office*) e forma de trabalhar, possibilitando também a identificação com as âncoras estilo de vida e autonomia/independência.

Podemos então observar que as âncoras de carreira são importantes para determinar o que uma pessoa considera como carreira ideal e definir seus próximos passos para alcançá-la (caso ainda não tenha chegado em seu objetivo), para que assim conquiste um alto nível de

satisfação e felicidade (Schein, 1978; Schein, 1985; Schein; Van Maanen, 1990; Nordvik, 1991; Feldman; Bolino, 1996; Schein; Van Maanen, 2006; Wils; Wils; Tremblay, 2010; Schein, 2013; Chapman; Brown, 2014; Schein; Van Maanen; Schein, 2023).

Ao longo da vida de uma pessoa, pode ocorrer influências externas, como quando se há cônjuge ou filhos, que podem fazer com que o indivíduo mude seu caminho profissional. Por exemplo, um homem pode ter como âncora de carreira segurança/estabilidade, e possuir um emprego que satisfaça essa condição, porém pode encontrar-se em uma posição de ter que sair do emprego, mudar-se para outro estado e abrir sua própria empresa, condição que não satisfaz a sua âncora, pois a sua esposa foi transferida para aquele local e ele não conseguiu um emprego em outra organização. Em condições assim, é possível admitir que a âncora de carreira não é a principal determinante profissional, o fator família teve maior influência nesse processo (Feldman; Bolino, 1996).

Ao se encontrar em uma posição que não está de acordo com sua âncora de carreira, é possível observar consequências como sensação de estagnação da carreira, fuga de responsabilidade no trabalho, baixo engajamento e valorização das recompensas extrínsecas (como salários e benefícios) (Faro *et al.*, 2010).

Danziger e Valency (2006) reforçam a importância de estar em uma organização que esteja atrelada à sua âncora de carreira, demonstrando que indivíduos que estão em uma situação que satisfaça essa condição permanecem mais tempo na empresa, pois estão realizados com o seu trabalho, enquanto aqueles que não estão em organizações que correspondem à sua âncora principal ficam menos tempo naquele local, aumentando a rotatividade da companhia. Coetzee e Schreuder (2011) corroboram com essa ideia, complementando que as âncoras de carreiras se relacionam com a inteligência emocional e com a satisfação no trabalho. Reforçando a importância das âncoras não só como um guia para seu desenvolvimento profissional individual, a fim de alcançar realização ocupacional, mas também para a organização reter seus colaboradores, buscando alinhar os valores das duas partes.

Diante do exposto sobre a definição e a relevância das âncoras de carreira como um instrumento para compreender as escolhas profissionais, torna-se importante analisar como esses elementos se manifestam em diferentes grupos. Este estudo, portanto, avançará para a exibição das âncoras de carreira sob a perspectiva de gênero e da geração Y, investigando as preferências e aspirações dos indivíduos desses indivíduos. Nos próximos subtópicos, serão exploradas as âncoras predominantes em cada grupo, considerando os fatores que influenciam essas escolhas.

2.2 Homens, mulheres, geração Y e suas âncoras de carreira

Nos estudos realizados por Vieira *et al.* (2019), Moreira e Araújo (2018) e Medeiros, Medeiros e Valadão Júnior (2014) foi percebida uma predominância de homens nas âncoras de carreira autonomia/independência, criatividade empreendedora e desafio puro.

Também foi visto nos estudos de Moreira e Araujo (2018) e de Ferraz, Galli e Trevisan (2008) a maior presença de homens na âncora de carreira competência gerência geral.

Tais resultados reforçam o estereótipo de é “natural” ao homem assumir cargos de liderança, que lhes ofereçam liberdade para trabalhar da maneira que julga melhor e que gostam de lidar com desafios, além de gostarem de abrir suas próprias empresas, visto que com essa experiência conseguem juntar todas as características citadas (Vieira *et al.*, 2019).

Já entre as mulheres, a âncora de maior predominância é a estilo de vida (Ferraz; Galli; Trevisan; 2008; Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Pagnussato; Lucas, 2017; Moreira; Araujo, 2018; Vieira *et al.*; 2019). Tal fato corrobora com a ideia de que as mulheres buscam por profissões que permitam elas equilibrarem todos os setores da sua vida da melhor forma, visto que ainda paira sobre a mulher a maior parte da responsabilidade com a casa e a família, além delas desejarem incluir nessa equação momentos de lazer, de estudos, de atividades físicas e com os amigos (Vieira *et al.*, 2019).

Outras âncoras que possuíram predominância com o público feminino foram: segurança/estabilidade, competência técnica ou funcional e serviço/dedicação à causa (Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Pagnussato; Lucas, 2017; Moreira; Araujo, 2018; Vieira *et al.*, 2019). Resultados estes que também reforçam as ideias de imagem feminina no mercado de trabalho, visto que as mulheres não se sentem confortáveis em correr grandes riscos financeiros e são a maioria em cargos relacionados ao cuidado com o próximo, como professora, enfermeira etc. (Vieira *et al.*, 2019).

A geração Y também teve como âncora de carreira predominante a Estilo de vida (Vasconcelos *et al.*, 2010; MEDEIROS; Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Silva *et al.*, 2016; Dante; Arroyo, 2017). Outras âncoras também foram encontradas em alguns estudos, como no trabalho de Dante e Arroyo (2017) que as âncoras de competência técnica ou funcional e autonomia/independência também aparecem; em Medeiros, Medeiros e Valadão (2014), que foi encontrada a âncora desafio puro e nos estudos de Vasconcelos *et al.* (2010), em que as âncoras criatividade empreendedora e serviço/dedicação à causa estão presentes.

Todos esses resultados estão de acordo com o que Lancaster e Stillman (2011) trazem sobre a personalidade da pessoa que faz parte do grupo dessa geração, que é descrita na introdução deste trabalho. Lemos (2017) explica a alta do fenômeno de *opt-out* (onde o indivíduo opta por deixar a organização, sem ter outro emprego garantido fora dela) entre os jovens da geração Y, ela acontece devido baixa autonomia decisória, falta de flexibilidade, insatisfação quanto suas atividades, excesso de trabalho, busca por maior segurança e falta de sentido no trabalho realizado.

Já Schefer e Garaffa (2015) encontrou que os principais motivos que aumentam o desejo dessa geração de sair da organização na qual trabalha são a impossibilidade de crescimento, os baixos salários e falta de ética, já os três maiores motivadores para escolher um local de trabalho para essa geração são salário atrativo, possibilidade de crescimento e fazer o que se gosta e realização profissional.

Os resultados de Santos (2023) corroboram com os estudos anteriores citados, demonstrando que os jovens dessa geração priorizam permanecer em organizações que possuem uma boa comunicação, flexibilidade e possibilitam o crescimento profissional. Enquanto McCrindle (2014) encontrou que 90% dos seus entrevistados estariam dispostos a continuar na organização caso ela disponibilizasse treinamento, reforçando a cultura da geração y e de valorizar empresas que oferecem vasta experiência, possibilidade de movimentação, ampla descrição de cargo e treinamento contínuo.

Outra característica presente nessa geração é, que devido a educação que receberam nas escolas, são indivíduos que se preocupam com o meio ambiente e possuem melhores hábitos para preservá-lo que as antigas gerações, levando esse tema como um fator importante na sua profissão, buscando fazer a diferença e valorizando trabalhar em empresas ativas ambientalmente (Santos, 2023; McCrindle, 2014).

O quadro 1 foi construído com o intuito de sintetizar as informações sobre âncoras de carreira por grupos apresentadas nesse tópico, possibilitando visualizar com maior clareza os dados discutidos. Observa-se que homens e mulheres não possuem âncoras de carreira em comum, porém mulheres e geração y e homens e geração y possuem algumas âncoras semelhantes.

Quadro 1 – Principais Âncoras de Carreiras de Homens, Mulheres e Integrantes da Geração Y

Principais Âncoras de Carreira		
Geração Y	Mulheres	Homens
Estilo de vida	Estilo de vida	Autonomia/independência
Competência técnica ou funcional	Segurança/estabilidade	Criatividade empreendedora
Autonomia/independência	Competência técnica ou funcional	Desafio puro
Desafio puro	Serviço/dedicação à causa	Competência gerencia geral
Criatividade empresarial	-	-
Serviço/dedicação à causa	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Através do aprofundamento no conceito de âncoras de carreira, e como elas se relacionam com os gêneros e a geração Y, realizados nessa seção, foi possível construir um embasamento teórico para os próximos passos do trabalho. Foi através desses conceitos que se tornou possível desenvolver os caminhos metodológicos mais adequados para a próxima seção do trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através de uma abordagem qualitativa, buscou-se identificar as motivações por trás das âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y. Essa metodologia foi escolhida por ser um assunto subjetivo, precisando de uma análise interpretativa das percepções, experiências e valores dos participantes. Para chegar aos objetivos da pesquisa, foi aplicado o teste de âncoras de carreira de Schein (1990), procedido por uma entrevista semiestruturada para entender os aspectos pessoais que podem influenciar as carreiras dos participantes.

Estes procedimentos metodológicos são apresentados detalhadamente nesta secção, de forma a demonstrar sua utilização ao longo do processo.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa do presente trabalho é de natureza aplicada, visto que temos a aplicação prática da teoria já obtida, com objetivo de discutir um problema. (Matias-Pereira, 2019)

Quanto ao objetivo, essa é uma pesquisa do tipo exploratória, visto que busca se aprofundar em um tema que possui muito a ser pesquisado devido suas amplas possibilidades de estudo, com o objetivo de evidenciá-lo e de levantar hipóteses a seu respeito (Matias-Pereira, 2019).

A abordagem qualitativa tem como objetivo demonstrar os significados que indivíduos atribuem a uma questão social através da ótica de uma pessoa. Com coleta de dados feita através de entrevistas, a análise das informações recolhidas é feita de modo indutivo e dedutivo, trazendo como resultado, em uma estrutura flexível, as interpretações e reflexões do pesquisador (Creswell, 2014; Creswell; Creswell, 2021).

Essa abordagem é a mais adequada, pois através dela, será possível entender melhor a perspectiva pessoal de cada entrevistado sobre o tema a ser abordado. Visto que o presente trabalho não busca demonstrar números e estatística, e sim uma interpretação mais profunda e complexa sobre a problemática. Para atingir esse objetivo, foram realizadas entrevistas pessoais semiestruturadas.

3.2 Delineamento do estudo

Ao comparar as motivações por trás das âncoras de carreira de homens e mulheres,

objetiva-se entender se os valores e a vida pessoal influenciam na vida profissional de cada um. Então, as âncoras não serão usadas neste trabalho para sua função original de gestão de pessoas, mas sim para observar a presença ou não de desigualdades de gênero nos valores da geração Y de forma a refletir na área profissional destas pessoas

Por possuir uma amostra pequena de pessoas, este trabalho não busca traçar um perfil geral, mas sim trazer uma base que pode impulsionar futuras pesquisas, que têm potencial de trazer maior aprofundamento sobre o assunto.

3.3 Procedimentos de campo

Para recolher os dados necessários, foi traduzido e aplicado o teste de âncoras de carreira desenvolvido por Schein (1990) e em seguida realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 participantes, sendo 8 homens e 8 mulheres. O perfil dos participantes determinado pela autora para o presente trabalho foram pessoas nascidas entre 1980 e 1994, ou seja, pertencentes à geração Y, com filhos, que ocupam cargos de gerência ou diretoria e possuam mais de 10 anos de experiência profissional. Ou seja, o foco principal foi a presença de filhos e a condição financeira semelhante.

Dos entrevistados, 3 homens e 5 mulheres trabalham em uma multinacional do ramo de bebidas, que chamaremos de Empresa X neste trabalho, conhecida por ter uma cultura organizacional focada em resultados e processos, gerando uma grande carga de trabalho sobre os colaboradores; enquanto 5 homens e 3 mulheres trabalham em uma multinacional do ramo de beleza, que chamaremos de Empresa Y neste trabalho, com uma cultura organizacional focada em resultados e pessoas, dando aos colaboradores mais autonomia para entregar seus resultados. Nenhuma das duas empresas havia aplicado o teste de âncora de carreira para os participantes, sendo a primeira vez que eles tiveram contato com este teste.

As pessoas foram selecionadas de forma intencional, dentro do perfil escolhido pela autora, com o intuito de auxiliar na discussão do problema proposto. Essa seleção aconteceu com a ajuda de um funcionário de cada organização, que conseguiram identificar pessoas dentro do perfil proposto e que estavam dispostas a participar do processo descrito neste trabalho. Portanto, os entrevistados não possuíam intimidade com a entrevistadora, eram desconhecidos, apesar de ter o acesso facilitado por uma pessoa em comum, essa é uma característica recomendada por Creswell (2014).

O teste e as entrevistas foram realizados de forma online, através da plataforma

Google Meet, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Para melhorar o processo de análise das informações obtidas, as entrevistas foram gravadas após autorização dos entrevistados e transcritas para serem trabalhadas de forma mais eficiente, processo descrito por Creswell (2014) como essencial para análise de dados da pesquisa qualitativa.

A coleta de dados do presente trabalho foi dividida em duas partes. Primeiramente foi usada a ferramenta de pesquisa desenvolvida por Edgar Shein em 1990, que tem como objetivo identificar a âncora de carreira dominante do participante, e, posteriormente, foi realizada uma entrevista com o objetivo de identificar as motivações por trás da âncora de carreira resultante.

Nesta primeira parte, seguindo a ferramenta de Schein (1990), o participante teve 40 afirmações e classificou-as em: 1 - nunca verdadeiro para mim, 2 e 3 - ocasionalmente verdadeiro para mim, 4 e 5 - frequentemente verdadeiro para mim e 6 - sempre verdadeiro para mim. Ao finalizar, foi preciso escolher as três classificações mais verdadeiras e somar 4 pontos a elas. A avaliadora então separou cada afirmação de cada âncora, somou suas pontuações e dividiu por 5; obtendo assim o resultado da importância de cada âncora para aquele participante. Para a aplicação deste teste foi desenvolvida uma planilha no Excel para facilitar a sua realização pelos participantes e cálculo do resultado pela entrevistadora.

Quadro 2 – Afirmações do teste de âncoras de carreira de Schein (1990)

(continua)

Número da afirmação	Afirmação	Âncora de carreira
1.	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.	Competência técnica ou funcional
9.	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.	
17.	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.	

(continuação)		
Número da afirmação	Afirmação	Âncora de carreira
25.	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.	Competência técnica ou funcional
33.	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.	
2.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.	Competência gerencia geral
10.	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	
18.	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.	
26.	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.	
34.	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.	
3.	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.	Autonomia/ independência
11.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	
19.	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.	
27.	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.	

(continuação)		
Número da afirmação	Afirmação	Âncora de carreira
35.	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.	Autonomia/ independência
4.	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	Segurança/ estabilidade
12.	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.	
20.	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.	
28.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.	
36.	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.	
5.	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.	Criatividade empreendedora
13.	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.	
21.	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.	
29.	Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.	
37.	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.	
6.	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.	Serviço/ dedicação à causa

(continuação)		
Número da afirmação	Afirmação	Âncora de carreira
14.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	Serviço/ dedicação à causa
22.	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	
30.	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.	
38.	Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.	
7.	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.	Desafio puro
15.	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.	
23.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.	
31.	Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	
39.	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	
8.	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.	Estilo de vida
16.	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	

Número da afirmação	Afirmação	(conclusão) Âncora de carreira
24.	Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	Estilo de vida
32.	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	
40.	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.	

Fonte: Adaptado de Schein (1990).

Podemos ver no quadro 2 as afirmações organizadas conforme a âncora de carreira a qual corresponde, elas foram apresentadas aos participantes na ordem de suas numerações, ou seja, embaralhadas propositalmente. Após o entrevistado avaliar e pontuar cada frase retratada, inclusive adicionando a pontuação extra para as 3 afirmações mais verdadeiras, a entrevistadora somou os valores referente às afirmações de cada âncora, dividiu cada valor por 5 e o resultado foi a pontuação de cada âncora. A âncora de carreira com maior pontuação é considerada a dominante.

O presente trabalho tem como foco a âncora dominante, porém pode-se abordar em alguns casos a presença de âncoras secundárias e terciárias, que ocorre caso duas ou três âncoras fiquem com pontuações iguais ou muito próximas (com até 1 ponto de diferença), admitindo assim que a pessoa possui mais de uma âncora de carreira que influencia nas decisões profissionais daquele indivíduo.

Na segunda parte da pesquisa, o participante e o avaliador passaram pela entrevista, no quadro 3 pode-se observar as perguntas que foram utilizadas como guia durante esse processo, e o direcionamento utilizado afim de ter respostas relativas aos objetivos específicos. Lembrando que, por ser uma pesquisa semiestruturada, não há um roteiro rígido a ser seguido, podendo surgir novos questionamentos durante o desenrolar da conversa quando o pesquisador achar necessário, para que assim ele consiga extrair o máximo de informação para realizar o

comparativo.

Quadro 3 – Quadro de congruência referente às perguntas da pesquisa semiestruturada

(continua)

Objetivo específico	Fundamentação Teórica	Pergunta
Compreender as motivações profissionais de homens e mulheres da geração y.	Há diferenças significativas no conjunto de competências, motivos e valores (âncoras de carreira) que norteiam as decisões profissionais de homens e mulheres. (Ferraz; Galli; Trevisan, 2008)	Você está satisfeito profissionalmente com suas condições de trabalho atuais? Por quê?
		Você possui ambições profissionais? Quais?
		Você já fez, faz ou planeja fazer algum curso de língua? Se já fez, você já tinha filho na época?
		Você já fez, faz ou planeja fazer alguma pós-graduação? Se já fez, você já tinha filho na época?
Compreender as motivações pessoais de homens e mulheres da geração y.	O fato é que o domicílio e a família permanecem como espaço de produção material e de produção simbólica da vida cotidiana. E as mulheres continuam ocupando o lugar de responsáveis por essa produção (Araújo; Scalon, 2005).	Qual o seu estado civil?
		Quem é responsável pelo cuidado dos filhos na sua casa? Se mais de uma pessoa for responsável, como esse cuidado é dividido?
		Quem é responsável pelo serviço doméstico na sua casa? Se mais de uma pessoa for responsável, como esses serviços são divididos?
	No Brasil, homens desfrutam de mais horas de lazer do que as mulheres. (Barbosa, 2018)	Com qual a frequência você realiza alguma atividade física?
		No último ano, com que frequência você realizou atividades junto com seus amigos? E com seus familiares?

(conclusão)

Objetivo específico	Fundamentação Teórica	Pergunta
Compreender as motivações pessoais de homens e mulheres da geração y.	No Brasil, homens desfrutam de mais horas de lazer do que as mulheres. (Barbosa, 2018)	Você gosta de viajar? Se sim, que tipo de viagens gosta de fazer, curtas para destinos mais perto, ou longas para destinos mais distantes? Por quê?
		Você possui algum hobby? Se sim, quais?
		Você possui ambições pessoais? Quais?
Analisar as diferenças entre as motivações de homens e mulheres da geração y e entender como estas se relacionam com suas âncoras de carreira.	Suas decisões serão mais fáceis e mais válidas se você tiver uma compreensão clara de sua própria orientação em relação ao trabalho, seus motivos, seus valores e seus talentos autopercebidos. (Schein, 1990)	O que você considera prioridade na sua vida?
		Como você lida com a gestão dessa prioridade na sua vida?
		Sua âncora de carreira deu _____, quais os motivos que você imagina que te levaram a esse resultado?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As entrevistas foram realizadas de forma remota, através da plataforma Google Meet, entre os dias 20 de janeiro de 2025 e 01 de fevereiro de 2025. Elas foram realizadas de forma contínua, sem intervalos, com duração média de 33 minutos. Após autorização do participante no início do processo, realizou-se a gravação do encontro, que posteriormente foi transcrito com o uso do Riverside.fm, objetivando tornar esse processo mais rápido e eficiente.

3.4 Análise de dados

Para análise dos dados coletados, utilizou-se como base a metodologia para trabalhos qualitativos citada por Creswell (2014), que é dividida em 5 partes.

Na primeira parte, está a organização dos dados. Neste momento, o material coletado é organizado em arquivos no computador, em pastas e com nomenclaturas que permitam a localização dos documentos com facilidade quando necessários.

Na segunda parte, temos a leitura e lembretes. Neste momento, as entrevistas são lidas e relidas diversas vezes até o entrevistador possuir total familiaridade com o texto, nesse processo são feitas anotações ou observações nas margens, e através delas observa-se as ideias mais amplas presentes, que possibilitam as classificações iniciais do conteúdo coletado em poucos grupos.

Na terceira parte, encontramos a descrição, classificação e interpretação dos dados em códigos. Nesta etapa realiza-se descrições detalhadas do material coletado, que são interpretadas e apresentadas sob a perspectiva pessoal do entrevistador. Posteriormente, o texto é separado em pequenos grupos de informações relevantes, que são classificadas em diversas categorias, os chamados códigos.

Na quarta parte ocorre a interpretação dos dados. Este momento consiste em atribuir significado aos dados, ir além dos códigos criados e lhe dar um sentido conforme a pesquisa. Este processo é feito através da intuição do entrevistador, ou de suas impressões e *insights*.

Na quinta e última parte, é feita a representação e visualização dos dados. Esta etapa consiste em sintetizar as ideias finais em forma de pequenos textos em tabelas.

Este método foi escolhido devido o tipo de pesquisa realizado, pois permite uma boa forma de trabalhar com os dados recolhidos e uma melhor visualização dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção trata dos resultados obtidos através do teste de âncora de carreira e da entrevista semiestruturada realizados com os participantes.

4.1 Perfil dos participantes

A apresentação dos perfis dos entrevistados se torna essencial para a compreensão de algumas discussões que virão ao longo desta seção.

Quadro 4 – Perfil dos participantes

(continua)

Apelido	Empresa	Cargo	Ano de Nascimento	Filhos/ Idades	Estado Civil	Mora com quem?
Mulher A	Empresa X	Gerente	1982	2 filhos/11 e 15 anos	Casada	Marido e filhos
Mulher B	Empresa X	Gerente	1980	1 filho/1 ano	Casada	Mãe, pai e filho
Mulher C	Empresa X	Gerente	1985	1 filha/1 ano	Casada	Marido e filha
Mulher D	Empresa X	Gerente	1985	1 filho/4 anos	Casada	Marido e filho
Mulher E	Empresa X	Diretora	1984	1 filha/1 ano	Casada	Marido e filha
Mulher F	Empresa Y	Gerente	1984	2 filhos/13 e 7 anos	Casada	Marido e filhos
Mulher G	Empresa Y	Gerente	1982	1 filho/6 anos	Casada	Marido e filho
Mulher H	Empresa Y	Gerente	1983	2 filhos/8 e 3 anos	Casada	Marido e filhos

(conclusão)

Apelido	Empresa	Cargo	Ano de Nascimento	Filhos/ Idades	Estado Civil	Mora com quem?
Homem A	Empresa X	Gerente	1991	1 filha/1 ano	Casado	Esposa e filha
Homem B	Empresa X	Gerente	1985	1 filha/22 anos	Casado	Esposa e filha
Homem C	Empresa X	Gerente	1980	2 filhas/17 e 14 anos	Casado	Esposa e filhas
Homem D	Empresa Y	Diretor	1989	1 filha/7 anos	Casado	Esposa e filha
Homem E	Empresa Y	Gerente	1986	2 filhos/9 e 5 anos	Casado	Esposa e filhos
Homem F	Empresa Y	Gerente	1983	1 filho/12 anos	Casado	Esposa e filho
Homem G	Empresa Y	Gerente	1981	1 filho/15 anos	União Estável	Companheira
Homem H	Empresa Y	Gerente	1987	1 filho/3 meses	Casado	Esposa e filho

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nota-se que o perfil proposto pela autora foi seguido, estando todos os participantes dentro da geração Y, com cargo de gerência ou diretoria e com um ou mais filhos. Coincidentemente, quase todos os entrevistados eram casados, com exceção do Homem G, e quase todos moravam com seus cônjuges e seus filhos, com exceção da Mulher B e do Homem G, porém estas características não faziam parte do perfil traçado para esta pesquisa.

4.2 Âncoras de carreira e suas motivações

Após aplicar o teste de âncoras de carreira desenvolvido por Schein (1990), foram realizados os cálculos para determinar a âncora de carreira. No quadro 5 é possível observar a

demonstração de como esse processo foi executado através das respostas da Mulher A para cada afirmação para obter a sua âncora de carreira dominante, esse modelo foi seguido com cada entrevistado.

Quadro 5 – Cálculo para obtenção da âncora de carreira da Mulher A

(continua)

Âncora de carreira	Afirmação	Pontuação	Pontuação adicional	Soma das pontuações	Resultado (Soma ÷ 5)
Competência técnica ou funcional	1.	4	-	18	3,6
	9.	2	-		
	17.	5	-		
	25.	1	-		
	33.	6	-		
Competência gerencia geral	2.	1	-	5	1
	10.	1	-		
	18.	1	-		
	26.	1	-		
	34.	1	-		
Autonomia/ independência	3.	6	-	18	3,6
	11.	6	-		
	19.	1	-		
	27.	1	-		
	35.	4	-		
Segurança/ estabilidade	4.	5	-	28	5,6
	12.	2	-		
	20.	5	-		
	28.	6	4		

(conclusão)

Âncora de carreira	Afirmação	Pontuação	Pontuação adicional	Soma das pontuações	Resultado (Soma ÷ 5)
Segurança/ estabilidade	36.	6	-	28	5,6
Criatividade empreendedora	5.	1	-	8	1,6
	13.	1	-		
	21.	4	-		
	29.	1	-		
	37.	1	-		
Serviço/ dedicação à causa	06.	3	-	21	4,2
	14.	5	-		
	22.	5	-		
	30.	4	-		
	38.	4	-		
Desafio puro	7.	2	-	15	3
	15.	1	-		
	23.	4	-		
	31.	2	-		
	39.	6	-		
Estilo de vida	8.	3	-	28	5,6
	16.	6	4		
	24.	4	-		
	32.	6	4		
	40.	1	-		

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O mesmo procedimento que a tabela 5 demonstra, foi realizado com o teste dos demais participantes, com auxílio da ferramenta Excel e assim foram obtidos os seguintes resultados:

Quadro 6 – Âncoras de carreira dos participantes

Apelido	Âncora de carreira dominante	Apelido	Âncora de carreira dominante
Mulher A	Estilo de vida e Segurança/estabilidade	Homem A	Estilo de vida e Segurança/estabilidade
Mulher B	Autonomia/independência	Homem B	Segurança/estabilidade
Mulher C	Criatividade empreendedora	Homem C	Estilo de vida
Mulher D	Estilo de vida	Homem D	Estilo de vida
Mulher E	Estilo de vida	Homem E	Segurança/estabilidade
Mulher F	Estilo de vida	Homem F	Criatividade empreendedora
Mulher G	Estilo de vida	Homem G	Autonomia/independência
Mulher H	Serviço/dedicação à causa	Homem H	Competência Técnica ou Funcional

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Observa-se que no caso da Mulher A e do Homem A houve a presença de duas âncoras de carreira dominantes, ou seja, ao realizar o teste, ambas as âncoras obtiveram a mesma pontuação.

Das 8 mulheres entrevistadas, 5 obtiveram a âncora de carreira estilo de vida, resultado que vai de acordo com seu gênero. (Ferraz; Galli; Trevisan; 2008; Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Pagnussato; Lucas, 2017; Moreira; Araújo, 2018; Vieira *et al.*; 2019) e com sua geração (Vasconcelos *et al.*, 2010; Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Silva *et al.*, 2016; Dante; Arroyo, 2017).

As participantes foram questionadas sobre quais motivos levaram elas a tal resultado. Da Mulher A obteve-se a seguinte resposta:

O que eu gosto muito é de trabalhar bem, entregar bem o meu trabalho, fazer com qualidade, estar agregando valor para tudo aquilo que eu estou fazendo ali no projeto. E ao mesmo tempo equilibrar e ter esse meu tempo em casa com a minha família. E poder trabalhar só na hora de trabalhar mesmo. **Minha família é a minha maior prioridade.** Se eu pudesse hoje, eu parava para um sabático e falava assim, meu Deus, vou ficar um ano, vou me cuidar, vou cuidar deles e vou organizar e voltar mais tranquila. Eu não quero me doar mais do que eu já estou me doando e do que eu já me doe ali para a companhia hoje. Eu gosto muito de estar ali, mas seria muito mais do que eu posso dar hoje para eles. Eu gosto demais de cuidar da casa, eu gosto demais de cuidar das crianças e de ainda poder trabalhar.

Já a Mulher D respondeu da seguinte forma:

É uma quebra de paradigma porque quando a gente tem um histórico de trabalhar muito, principalmente a minha geração, de trabalhar muitas horas etc. Até você entender que não precisa e ter essa maturidade, esse respaldo, é um processo. Hoje eu estou bem com essa decisão. E eu sei que eu vou ter perdas e ganhos. Só que quando eu tenho uma perda, vamos assim dizer, eu tenho que lembrar dos ganhos e das escolhas que eu fiz. Pra não ficar deprimida ou achar que tipo, aí eu deveria ter feito alguma coisa. **E não é fácil chegar nessa decisão de querer equilíbrio.** Você tem que querer, você tem que mais do que praticar, você tem que querer. Porque senão você é comida pela rotina. Porque você vê que muita gente normaliza, aí eu trabalho 12 horas por dia, para mim está tudo ok, é normal. E a gente vai cedendo, às vezes aos pouquinhos, daí a hora que você já está estressado. Meu gatilho é quando me estresso com a minha filha, quando eu perco a paciência com ela. Então assim, quando eu vou perder a paciência com ela, que é meu amorzinho, eu falo assim, não, peraí, não dá. Então acho que foi isso, sabe? Esse é o meu gatilho, então, se eu tenho paciência, se eu não estou tão cansada toda hora para ela, isso já é o que eu tenho de gatilho.

A Mulher E deu a seguinte resposta:

Acho que faz sentido, é isso mesmo que eu procuro. Uma vez um professor me fez uma entrevista e ele me fez uma pergunta, e olha que eu não tinha filho ainda, mas ele me fez uma pergunta para terminar a entrevista, ele perguntou o que era sucesso para mim, e eu respondi ser feliz. Eu sou muito exigente no sentido de querer ser o melhor, que o time atinja as metas, que a gente consiga fazer tudo que a gente planejou e combinou com a liderança e tudo mais, mas não adianta se você não é feliz. Não adianta você colocar tudo na frente, pra mim tem que ser um todo, que também é difícil, né? Porque não pode ser tudo perfeito, mas **tem que ser uma combinação pra você falar que realmente está satisfeita com a sua vida, que fez alguma coisa boa, não só trabalhou, né?**

A Mulher F trouxe a seguinte explicação:

Eu acho que é muito do momento, de entender que, putz, empresa vai e vem, né, tanto tempo aí na jornada corporativa, mas tem coisas que... não valem muito o preço de você ficar essa maluquice de querer porque quer alguma coisa a todo custo. Não faz sentido. Você pode querer, você pode se dedicar, você pode realmente conseguir grandes resultados, mas você não pode deixar outro prato cair que é a tua base, sabe? Então hoje eu penso, eu pondero muito nisso e **me pauto em cima dessa fortaleza que é a minha família** pra poder guiar, porque eu já sei, né? Não vai ter caminho fácil em nenhuma empresa. Então pra que isso seja mais leve, eu preciso ter esse equilíbrio aqui, porque não tem como desviar desse caminho. Então acho que foi por esse motivo.

A Mulher G respondeu da seguinte maneira:

Porque hoje eu vejo quanto a família é importante, quando você vai perdendo pessoas, você vai vendo a importância disso na sua vida. Você começa a mudar a sua forma de ver a vida, né? Você não sabe se você vai estar ali daqui 10 minutos. Então é o que te falei, acho que é aquela palavra, resignificar. Resignificar a vida. Eu fui resignificando, então deu esse resultado é muito pelos últimos três anos da minha vida. Eu fui aprendendo muito a buscar esse equilíbrio entre família e trabalho.

Através destas respostas, pode-se observar que as respostas das mulheres A e F foram mais voltadas ao cuidado e apego à família, podendo então assim relacionar o resultado de sua âncora de carreira ao seu gênero, enquanto a Mulher D, reforça em sua resposta seus valores geracionais, trazendo que há outras prioridades na vida além de trabalho, mas não focando apenas na família. A Mulher E também traz em sua resposta alguns traços geracionais, sobre a necessidade de equilibrar todos os setores da vida, porém pode-se observar em outros momentos da entrevista, que na verdade ela possui essa concepção devido a maternidade, ou seja, é um resultado atrelado ao seu gênero, pois quando perguntada qual é a sua prioridade no momento, ela diz sua filha e quando interrogada sobre suas ambições pessoais, ela nos traz a seguinte reflexão:

Está muito focada na minha filha. Como eu vou criar ela, as condições com que eu vou criar, que tipo de pessoa eu quero que ela se torne. Ser uma boa mãe, dar oportunidades de educação certas, de lazer também. Eu acho que o meu foco, o meu objetivo agora... Na verdade, é um propósito, é formar a próxima geração.

Já o resultado da âncora de carreira da Mulher G não será enquadrado em nenhuma das duas opções apresentadas, visto que partiu de alguns traumas que ela vivenciou ao perder dois parentes próximos e ver outro parente passar por um grave problema de saúde que o deixou com sequelas, sentindo assim mais necessidade de se dedicar à família, então seu resultado não pode ser simplificado de tal maneira.

A Mulher A também teve como âncora segurança e estabilidade, resultado este que vai de acordo com o seu gênero (Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Pagnussato; Lucas, 2017; Moreira; Araújo, 2018; Vieira *et al.*, 2019), em sua justificativa dos motivos que levaram a esse resultado, ela explicou que por ter vindo de uma família com menos recursos financeiros e ter começado a trabalhar muito jovem para ajudar com as despesas de casa, é importante para ela proporcionar uma vida com maior estabilidade financeira aos filhos, sem que eles precisem trabalhar, para que possam apenas se dedicar aos estudos.

Enquanto a Mulher H teve como âncora serviço e dedicação a uma causa, que pode

ser relacionado tanto ao seu gênero (Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Pagnussato; Lucas, 2017; Moreira; Araújo, 2018; Vieira *et al.*, 2019), quanto a sua geração (Vasconcelos *et al.*, 2010), sobre os motivos que levaram a esta âncora, ela afirma que:

Eu trabalho por uma causa, isso é muito forte em mim. Então, desde que eu entrei no mercado de trabalho, que eu conheci o universo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, isso me mordeu de um jeito, que hoje em dia, tudo que eu faço na área do trabalho, eu fico pensando em como isso vai reverberar na vida daquela pessoa. Então, para mim, o maior ganho é ver as pessoas crescendo, é ver elas se encontrando. E eu sempre falo que é um todo, não é só no trabalho. Até porque as pessoas não têm problemas de trabalho, elas têm problemas pessoais. Então, quando eu falo que eu trabalho por uma causa, é isso. **Eu quero ajudar as pessoas** a terem mais qualidade de vida e que o trabalho possa ser um caminho também. Porque muitas vezes a pessoa não encontra isso no pessoal, então que o trabalho seja assim. Então tudo que eu faço é em torno disso, em fazer com que as pessoas despertem o que tem de muito bom nelas, para que elas conseguiram viver melhores.

Através da resposta que ela trouxe, é possível relacionar a sua âncora à sua geração, pois ela é motivada pela intenção de fazer a diferença na vida da pessoa, e não tem o intuito de cuidado, que é o que ocorre quando o resultado é mais voltado ao gênero feminino. Interessante ressaltar que o resultado do teste da Mulher H também trouxe a presença de uma âncora secundária, a autonomia/independência, e uma terciária, a estilo de vida. Todos esses resultados estão dentro da realidade dela, que além de trabalhar na Empresa Y, tem uma loja própria e trabalha como coach. Quando questionada sobre os motivos que levaram a estes resultados, ela explica:

Essa questão da autonomia e independência é uma coisa que eu faço muito com o meu time, que é liderado por mim lá na Empresa Y. Porque eu sou muito assim, o foco é o resultado. Se você está trabalhando de 8 às 18 horas, ou se você está trabalhando 2 horas por dia, eu não sou preocupada com isso, entendeu? E eu acho que isso é muito saudável, porque, como eu falei, hoje em dia as pessoas têm o lado pessoal, que se ela também não tiver tempo para olhar para isso, começa a degrading o outro lado. Então eu gosto muito desse tipo de gestão. Eu vejo que é muito sobre isso, é mais sobre entregar resultado, onde você pode somar mais, para você trabalhar bem, equilibrando.

A Mulher B teve como âncora de carreira autonomia/independência, a qual está atrelada a sua geração (Dante; Arroyo, 2017). Interessante apontar que nesta participante teve a presença de uma âncora de carreira secundária, desafio puro, que aparece com 0,8 ponto de diferença, e que também é relacionada à geração Y (Vasconcelos *et al.*, 2010). Ela foi a única mulher que respondeu que é responsável por menos da metade dos cuidados do filho, ficando com apenas 20% da demanda da criança, enquanto sua mãe e seu pai ficam com 40% da demanda cada. Em contrapartida, as mulheres E, F, G e H falam que possuem uma divisão de cuidados do filho de 50% para elas e 50% para os maridos, e as mulheres A, C e D falam que

apesar dos cuidados práticos com os filhos serem divididos 50% para elas e 50% para os maridos, elas ficam com a maior carga mental¹ da parentalidade. Ela também foi a única mulher que respondeu que não possui nenhuma demanda com os cuidados domésticos, sendo a mãe dela inteiramente responsável por essa questão, por outro lado, as mulheres A, D, E, F, G e H falam que dividem as demandas domésticas com seus parceiros igualmente, e a mulher C aponta que fica com a maior parte das responsabilidades da casa. Por esses motivos, podemos supor que as âncoras de carreira da Mulher B não são atreladas ao gênero, pois ela não possui muitas obrigações dentro de casa para se encarregar, podendo, assim, dedicar-se com mais afinco a suas questões profissionais e pessoais.

Já a Mulher C teve como âncora de carreira criatividade empreendedora, que é atrelada à sua geração (Vasconcelos *et al.*, 2010), porém nesse caso é importante ressaltar a presença da âncora segurança e estabilidade de forma secundária, com 0,6 ponto de diferença, sendo esta relacionada ao gênero (Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Pagnussato; Lucas, 2017; Moreira; Araújo, 2018; Vieira *et al.*, 2019). Apesar de serem consideradas âncoras que geram conflito de interesse, é possível entender a razão dela possuir essas âncoras opostas ao perguntar os motivos pelos quais ela acredita ter dado esse resultado, pois ela aponta:

Mas eu vou te explicar por que eu acho que deu muito assim, tá? Porque eu fiz 40 anos e acabei de virar mãe. E para mim, **eu estou em um momento que é a segurança que me induz muito**. Porque querendo ou não a gente sabe que dentro de uma organização, as pessoas são muito renovadas, né? Então, conforme vai passando dos 40, **a gente começa a ter um plano B** ali. Então, por isso que deu muito segurança e muito com empreendedorismo, porque eu sei que eu não vou ficar na companhia por até uns 60 anos, por exemplo, entendeu? E aí a gente já pensa num plano B, porque querendo ou não, a gente sabe da nossa realidade, né? E eu estou querendo ter um segundo filho, e isso me dá muito medo. E aí eu não sei como que isso vai ser refletido dentro da companhia. Porque querendo ou não, a companhia, será que ela vai achar super legal uma segunda maternidade? Em tão pouco tempo? Por isso que eu estou bem assim, me preza muito a segurança hoje, que eu tenho. E eu fico nesse dilema na minha vida, como que eu vou tentar engravidar de novo, sendo que pode pegar mal a companhia. E assim, óbvio que a companhia vai falar, tudo bem, legal, você engravidou, mas e depois que eu voltar, entendeu? Tanto que quando eu voltei de licença, não foi uma coisa assim, apesar de a gente ter um plano de receber as mães, tudo aquela coisa que a gente sabe que é legal. Eu cheguei e a primeira coisa que me falaram é ‘a gente não tem a sua vaga’. E aí, entendeu? Então você volta na maior insegurança. Tipo, e aí, o que eu vou fazer da vida, entendeu? E aí você fala, como que eu vou, agora que eu estou gostando, conseguir chegar numa posição, uma função que eu gosto, falar que eu estou grávida de novo, e aí na hora que eu voltar não vou conseguir essa vaga?

Então, para além da questão geracional, o resultado de sua âncora de carreira teve

¹ Carga mental feminina é relacionada por Labiak, Lacerda e Zwielewski (2023) com as responsabilidades desproporcionais assumidas em uma função pelas mulheres em comparação ao homem.

uma influência do seu gênero, devido a uma má experiência em sua atual organização e a insegurança que esta causou, levando assim a um conflito entre suas ambições pessoais de ter um segundo filho e suas ambições profissionais de crescer hierarquicamente na empresa, sentindo com isso a necessidade de buscar por uma outra opção profissional para seguir em caso de desligamento da companhia.

Dos 8 homens entrevistados, 3 obtiveram a âncora de carreira estilo de vida, sendo este resultado relacionado à sua geração (Vasconcelos *et al.*, 2010; Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Silva *et al.*, 2016; Dante; Arroyo, 2017). Ao longo da conversa com o Homem A, que, além de trabalhar na Empresa X, também possui uma franquia com mais 3 sócios, ele trouxe as seguintes reflexões:

É tudo uma questão de equilibrar, de poder se dedicar ao trabalho, mas sem deixar de estar presente em casa. No sábado, ou domingo, eu tinha que fazer algumas coisas na franquia, eu acordei umas 6 horas da manhã, enquanto a minha filha ainda tá dormindo, tento pegar esses horários para quando ela estiver acordada eu passar o tempo com ela, ou então quando eu tenho uma coisa do trabalho pra fazer, eu faço depois que ela dormiu... Eu sou um pouco sistemático, tenho meus horários. Tenho que abrir meus horários para fazer cada coisa... Então hoje, eu acordei umas 5h e pouco, desci aqui na academia do prédio... Então eu faço o encaixe para eu conseguir fazer atividade física também.

Podemos ver então uma necessidade não só de equilíbrio entre trabalho e família, como também das suas necessidades pessoais, na medida do possível.

Enquanto o Homem C trouxe a seguinte resposta:

Quando a gente é jovem, a gente tem essa visão de buscar e buscar e buscar e buscar, mas chega um momento que você tem que tomar uma decisão, né? Principalmente quem tem as características, como eu tenho, muito família, eu preservo muito isso, de ver meus amigos... **Pra mim, você conseguir conciliar o seu profissional com as suas realizações, os seus objetivos, e não deixar isso de lado... Isso é um prêmio.** E me passou um filme, eu percebi que de 2008 a 2017, eu só trabalhava, eu vi que ficou muita coisa para trás, para minha esposa, para minhas filhas. Assim, não foi traumático, mas eu refleti, tá? Tudo que eu agia, tudo que eu pensava, todas as decisões, eram pensando poxa, eu tenho que dar um próximo passo, eu tenho que dar uma melhor condição para minha família, eu preciso seguir. Só que chegou uma hora que bateu na porta, por exemplo, quando a minha mais nova ficou doente e não tinha família do lado, amigos, não tinha rede de apoio, e ali eu falei, rapaz, apertou.

Mostrando que essa necessidade de maior equilíbrio entre trabalho, família e amigos veio com a maturidade e o momento de vida que ele está no momento, indo além da influência geracional, outra questão que influenciou a sua âncora foi uma doença grave que ele teve há poucos anos, que o fez repensar suas prioridades, trazendo a seguinte reflexão:

Então, poder pegar o carro e, meus pais são idosos, né? Daqui a 20 minutos eu vou vê-los, almoçar com eles e isso não tem preço para mim. Levar meus filhos, minhas

filhas para ter esses momentos de Natal, essas datas mais celebrativas, mais de família, né? Não tem preço. Isso é um prêmio, entendeu?

Já o Homem D disse que:

É o que eu busco mesmo, dentro da minha vida. **Eu vejo a importância do trabalho, mas eu também vejo a importância da vida pessoal**, até antes da minha filha já era assim. Sempre prezei muito pelo meu tempo, para fazer minhas coisas, para descansar, se for viajar... Sempre dividi bem, o tempo pessoal e profissional.

Mostrando assim um grande traço geracional, demonstrando que a sua necessidade de equilíbrio não é só pela família, mas sim porque é o estilo de vida com que ele se identifica.

Os homens A, B e E tiveram como âncora de carreira segurança/estabilidade. Esta âncora não foi relacionada como do gênero masculino ou da geração Y nos estudos anteriores. Para o Homem A ela se justificou pela paternidade², pois, ao ser questionado o motivo desse resultado, ele deu a seguinte resposta:

Na verdade, **eu tenho medo de não conseguir prover**, o meu pai conseguiu prover muita coisa pra mim, de conseguir viajar, ter coisas materiais... Então eu quero conseguir fazer essa mesma coisa... Conseguir ter essas mesmas experiências com a minha filha.

O Homem E também é influenciado pela paternidade, trazendo a seguinte resposta quando questionado pelo motivo que o levou a tal resultado:

A segurança e a estabilidade, faz muito sentido. **Eu realmente prezo muito pela segurança e estabilidade financeira da família**. Isso, para mim, é um decisor muito importante, eu já estou há 16 anos lá na Empresa Y. Então, eu quis me manter lá, o que me norteou muito da minha decisão foi... segurança e estabilidade.

Já o Homem B trouxe uma justificativa mais pessoal ao dizer:

O que eu não gosto é sempre pensar, nossa, o que será que vai acontecer? Será que vão me mandar embora? Será que vão não sei quê? Não, isso daí eu não gosto. Esse momento que a gente está passando agora no trabalho, ele está sendo pra mim muito ruim. Ele está ativando gatilhos emocionais e mentais que eu não quero, que não estão me fazendo bem, porque justamente é um momento onde não tem, eu não digo nem segurança, mas estabilidade, porque eu conheço, eu sei das minhas competências, mas esse momento de ter essa incerteza é o que está me matando muito.

Então pelo fato de estar vivendo um momento de renovações, instabilidade e incertezas na sua área da empresa, essa situação teve uma forte influência em sua âncora de

² De acordo com Freitas (2009) o homem ainda acredita no seu papel de provedor material e moral do núcleo familiar.

carreira, pois ele viu o que é importante para ele profissionalmente.

O Homem F teve como âncora de carreira a criatividade empreendedora, que é relacionada tanto ao seu gênero (Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Moreira; Araújo, 2018; Vieira *et al.*, 2019), como à sua geração (Vasconcelos *et al.*, 2010). Ao interrogá-lo sobre o motivo desse resultado, ele explica que:

Talvez dessa vontade de ter um negócio e tal... Eu estou sempre de olho em algumas oportunidades que podem aparecer, a gente tem essa coisa sempre viva aqui, eu acho que o que falta nesse negócio aí é a coragem só. A capacidade e a vontade, eu acredito que eu tenho, já coragem... Me segura ali, né? Porque tem essa estabilidade que uma grande empresa me dá. Então a longo prazo, penso em termos uma aposentadoria que nos satisfaça pelo nosso estilo de vida, que não é caro, e, ao mesmo tempo, a gente tentar dar uma condição legal pro moleque ter um estudo suficiente.

Então nota-se não só uma vontade pessoal de se tornar empreendedor, mas também de prover para a família como um todo no futuro, quando sair da empresa em que trabalha atualmente, não sendo possível, assim, definir se sua âncora é voltada pelo seu gênero ou pela sua geração.

O Homem G teve como âncora de carreira autonomia/independência, atrelada ao seu gênero (Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Moreira; Araújo, 2018; Vieira *et al.*, 2019), porém nesse caso é importante informar a presença de uma âncora de carreira secundária com uma diferença de apenas 0,2 ponto, a estilo de vida, relacionada a sua geração (Vasconcelos *et al.*, 2010; Medeiros; Medeiros; Valadão Júnior, 2014; Silva *et al.*, 2016; Dante; Arroyo, 2017). Durante sua entrevista, observou-se que ambas são resultado de sua experiência profissional ao trazer a seguinte reflexão:

Eu sempre trabalhei para grandes indústrias de forma remota, então isso me fez trabalhar, desde novo, de forma autônoma e sem ninguém por perto. Eu não tenho escritório, não tenho um local para trabalhar, então me fez construir e enxergar essa forma de trabalho como uma forma positiva. E eu sempre prezei muito pelo equilíbrio entre relação pessoal e profissional. E talvez isso seja um pouco porque meu começo de carreira foi na Empresa X, que era uma empresa onde você fica 100% no profissional e fica alienado, inclusive, pela própria cultura da organização. E como eu senti essa dor do estar na Empresa X e passei a trabalhar em outras organizações, vi que era possível ter esse equilíbrio. Então, foi o caminho que eu busquei em outras organizações, inclusive em organizações que tinham uma cultura mais agressiva, como a da Empresa X, eu fiquei pouco tempo. Quando eu passei por essa experiência, em outras duas empresas, que eram parecidas, eu saí para a empresa que estou agora, que tem uma cultura diferente.

Portanto, é possível atrelar a sua âncora à geração, pois sua resposta não traz traços que se relacionem ao seu gênero masculino, e sim às experiências profissionais que ele teve devido a sua idade, ou seja a sua geração.

O Homem H teve como âncora de carreira competência técnica ou funcional, relacionada a sua geração (Dante; Arroyo, 2017). Ele atribuiu esse resultado ao seu perfil competitivo, objetivando sempre buscar ser o melhor no que faz, e à sua ambição de alcançar altos níveis de especialização para se tornar diretor da sua área.

Através dos resultados das âncoras de carreira e dos motivos apresentados pelos homens e pelas mulheres, podemos observar uma tendência maior das mulheres de serem guiadas por seus valores familiares, visto que 5 das 8 mulheres entrevistadas justificaram seus resultados na necessidade de equilíbrio do trabalho e da família. Enquanto apenas 2 dos 8 homens entrevistados apresentaram a mesma justificativa.

É possível relacionar esses resultados com a cultura patriarcal que ainda é presente na sociedade, e que é responsável pelas desigualdades de gênero presentes no dia a dia. Nessa cultura vigente as mulheres recebem uma criação e uma educação, mesmo que de forma indireta, voltadas para o cuidado de sua casa e da sua família, enquanto o homem é educado para trabalhar, ser bem-sucedido e prover para sua família.

4.3 Aspectos profissionais

Quanto às ambições profissionais das mulheres, observou-se que 5 delas (B, C, D, F e G) tem como ambição crescer de cargos hierárquicos. As Mulheres C e F também expressam a pretensão de ter sua própria empresa. A Mulher F destacou que também quer ser reconhecida e buscada por seus talentos. A Mulher A tem intenção de trabalhar em empresas que permitam o formato híbrido ou *home office*. A Mulher H tem como propósito fazer a diferença na vida profissional das pessoas. Enquanto apenas a Mulher E julga já ter alcançado todos seus objetivos profissionais, não possuindo nenhum outro no momento.

Quanto às ambições profissionais dos homens, observamos que 5 deles (A, B, E, G, H) tem como ambição crescer de cargos hierárquicos. Dois deles (B e H) planejam uma aposentadoria com idades consideradas jovens, 50 e 45 anos respectivamente, através de compras de ações. Os Homens C e F levantaram o interesse de abrir o próprio negócio após sair da organização. Enquanto o Homem D não trouxe grandes ambições profissionais, disse apenas que uma mudança lateral, para outro setor, seria interessante.

Quadro 7 – Ambições profissionais de homens e mulheres

Mulheres		Homens	
Mulher A	Trabalhar em formato híbrido ou <i>home office</i>	Homem A	Crescer hierarquicamente
Mulher B	Crescer hierarquicamente	Homem B	Crescer hierarquicamente / Aposentar-se aos 50 anos
Mulher C	Crescer hierarquicamente / Abrir uma empresa	Homem C	Abrir uma empresa
Mulher D	Crescer hierarquicamente	Homem D	Não tem
Mulher E	Não tem	Homem E	Crescer hierarquicamente
Mulher F	Crescer hierarquicamente / Abrir uma empresa / Reconhecimento	Homem F	Abrir uma empresa
Mulher G	Crescer hierarquicamente	Homem G	Crescer hierarquicamente
Mulher H	Fazer a diferença na vida profissional das pessoas	Homem H	Crescer hierarquicamente / Aposentar-se aos 45 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Podemos ver com mais clareza no quadro 7 que 5 de 8 mulheres e 5 de 8 homens têm como ambição crescer hierarquicamente, resultado possivelmente relacionado à característica da geração de buscar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, suas âncoras de carreira também podem estar relacionadas a esta ambição, visto que a Mulher B e o Homem G manifestam como âncora dominante autonomia/independência, e ao crescer hierarquicamente dentro de uma multinacional você conquista cada vez mais essas condições, pois passa a gerir mais do que ser gerido, já a Mulher A e os Homens A, B e E possuem como âncora de carreira dominante a âncora segurança/estabilidade, assim como as Mulheres C e F apresentam essa mesma âncora de forma secundária, e ao atingir altos cargos na hierarquia organizacional, há uma sensação de ser bem sucedido profissionalmente, sendo assim, assume-se uma ideia de maior segurança no emprego, bem como, por possuir bons benefícios provenientes do cargo, a sensação de ter alcançado uma estabilidade financeira também é presente, enquanto as Mulheres D, F e G e o Homem A exibem como âncora de carreira dominante o estilo de vida, o Homem G possui essa âncora de forma secundária e o

Homem E de forma terciária, e ao progredir hierarquicamente é possível obter maior flexibilidade dentro da companhia por ser um cargo de confiança e com isso conseguir um equilíbrio maior entre a vida profissional e a vida pessoal.

O interesse da mulher F em ter sua própria empresa, mesmo sem a presença da âncora de carreira criatividade empreendedora, pode ser considerado um traço geracional, além de que pode se relacionar com a sua âncora estilo de vida, assim como o Homem C que possui a mesma âncora, pois ao ser dono do seu negócio, você possui maior liberdade para definir seus horários e sua forma de trabalhar, possibilitando, assim, um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O Homem F e sua ambição de abrir uma empresa está diretamente conectada à sua âncora criatividade empreendedora. O caso da Mulher C já foi discutido anteriormente, e, apesar da sua ambição estar diretamente conectada à sua âncora dominante, a criatividade empreendedora, sabe-se que isso aconteceu devido uma má experiência no seu atual trabalho.

Apenas no gênero masculino há a presença de preocupação com aposentadoria, que pode ser atrelada ao gênero e a sua preocupação de continuar provendo para a família, e no caso do Homem B podemos conectar essa ambição com sua âncora, que é segurança/estabilidade, pois a aposentadoria está diretamente ligada à segurança e estabilidade financeira.

Apenas no gênero feminino observou-se a vontade de fazer a diferença para outras pessoas, mostrando que apesar de ser uma característica da geração, os homens entrevistados não se identificam com essa questão, tal ambição está diretamente conectada com a âncora dominante da Mulher H, que é serviço/dedicação à causa. A ausência dessa ambição profissional e dessa âncora de carreira neste trabalho, pode ser devido aos aspectos das empresas em que as pessoas entrevistadas estão, visto que elas não se caracterizam por serem ativistas de alguma causa específica, portanto faz sentido que as pessoas que estão trabalhando nestes locais não costumem ter essa âncora de forma dominante, sendo a Mulher H uma exceção.

O desejo da Mulher A de trabalhar no formato híbrido ou *home office* também está diretamente conectada com a sua âncora estilo de vida, pois esse formato de trabalho te possibilita uma maior flexibilidade, tanto para fazer alguns serviços domésticos e de cuidados com os filhos, como também resolver rapidamente alguma pendência fora de casa, mesmo dentro do horário de trabalho.

Ao serem questionadas sobre a satisfação em seus atuais cargos, as Mulheres A, D e E destacaram estarem satisfeitas, principalmente pelo formato híbrido, e demonstraram

preocupação com a intenção da organização em voltar com o trabalho presencial, a Mulher C também julgou estar satisfeita pelo fato do seu gestor respeitar seus horários. A Mulher B demonstrou estar satisfeita com todo formato do trabalho dela, não conseguiu especificar algo e usou o termo *living the dream* (vivendo o sonho). A Mulher G está satisfeita com a organização devido os valores e a cultura da empresa serem compatíveis com os dela. A Mulher H está satisfeita, porém reforçou que melhoraria a questão de reconhecimento e de remuneração do departamento em que trabalha. E a Mulher F foi a única que demonstrou estar em um momento incerto, pois mudou para uma área que não é a dela e ainda sente as dificuldades que essa mudança impôs.

Ao serem questionados sobre a satisfação em seus atuais cargos, os Homens A, D e F disseram estar satisfeitos com todo seu formato de trabalho, sem especificações. O Homem C demonstrou estar pleno principalmente devido ao seu trabalho híbrido que permite que ele more em um estado e trabalhe em outro, passando em torno de 20 dias em casa e 10 dias no estado em que trabalha. O Homens G e H demonstraram sua realização com a organização devido a possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o Homem G também ressaltou as boas políticas e boa remuneração. Os Homens B e E apontaram estar satisfeitos, porém trouxeram algumas mudanças que ajudariam a melhorar a situação, o Homem B possui o desejo de mudar para um novo projeto ou para uma nova cidade, enquanto o homem E acha que seria ideal mudar a quantidade de dias de *home office* (2 dias) com a quantidade de dias presencial (3 dias).

Quadro 8 – Satisfação profissional de homens e mulheres

(continua)

Mulheres		Homens	
Mulher A	Satisfeita com o formato híbrido	Homem A	Satisfeito em geral
Mulher B	Satisfeita em geral	Homem B	Necessidade de mudança dentro da organização
Mulher C	Satisfeita com o respeito pelos seus horários	Homem C	Satisfeito com o formato híbrido

(conclusão)

Mulheres		Homens	
Mulher D	Satisfeita com o formato híbrido	Homem D	Satisfeito em geral
Mulher E	Satisfeita com o formato híbrido	Homem E	Necessidade de aumentar os dias em <i>home office</i>
Mulher F	Desajustada após mudança de setor	Homem F	Satisfeito em geral
Mulher G	Satisfeita com os valores e a cultura organizacional	Homem G	Satisfeito com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Mulher H	Necessidade de maior reconhecimento e remuneração	Homem H	Satisfeito com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Podemos observar no quadro 8 a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e do trabalho no formato híbrido ou *home office*, que também se relaciona a possibilidade de flexibilidade e equilíbrio com outras esferas da sua vida que esse formato permite, isso ocorre tanto entre homens como entre as mulheres, como para aqueles que não tiveram a âncora de carreira estilo de vida como dominante, demonstrando assim, a presença de um traço geracional. Então, é possível relacionar essas satisfações com a âncora de carreira estilo de vida, seja ela na forma dominante, secundária ou terciária, que ocorre com as Mulheres A, D e E e os Homens C e G. A insatisfação do Homem E, também pode relacionar-se com a âncora estilo de vida, que aparece como terciária em seu caso.

O caso do homem B e sua insatisfação, também podem se relacionar com sua âncora segurança/estabilidade, visto que no local que ele está agora, ele não está sentindo sua âncora sendo atendida, então está buscando uma mudança que possa contemplá-la.

Quanto aos cursos de língua, apesar de todas as mulheres já terem feito, apenas três (D, F e H) fazem ou fizeram enquanto tinham filhos. Todas as mulheres possuem pós-graduação, porém apenas duas (A e B) fizeram ou fazem pós-graduação enquanto tem filhos, e uma delas (G) pensa em começar uma nova pós-graduação esse ano.

Quanto aos cursos de língua, apesar de todos já terem feito, apenas dois (C e G) fizeram enquanto tinham filhos. Três homens não possuem pós-graduação, dos que possuem, apenas dois (C e G) fizeram enquanto já tinha filhos.

Quadro 9 – Formação complementar de homens e mulheres

Mulher	Curso de línguas	Pós-graduação	Homem	Curso de línguas	Pós-graduação
A	Sim, sem filhos	Sim, com filhos	A	Sim, sem filhos	Sim, sem filhos
B	Sim, sem filhos	Sim, com filhos	B	Sim, sem filhos	Não tem
C	Sim, sem filhos	Sim, sem filhos	C	Sim, com filhos	Sim, com filhos
D	Sim, com filhos	Sim, sem filhos	D	Sim, sem filhos	Não tem
E	Sim, sem filhos	Sim, sem filhos	E	Sim, sem filhos	Sim, sem filhos
F	Sim, com filhos	Sim, sem filhos	F	Sim, sem filhos	Não tem
G	Sim, sem filhos	Sim, sem filhos, porém quer fazer outra com filhos	G	Sim, com filhos	Sim, com filhos
H	Sim, com filhos	Sim, sem filhos	H	Sim, sem filhos	Sim, sem filhos

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Podemos observar no quadro 9 uma dificuldade em conseguir avançar com os estudos tanto após a maternidade como após a paternidade.

Um dado importante de observar é que apenas no gênero masculino se vê a ausência de pós-graduação, podendo indicar não só uma maior preocupação individual das mulheres em se especializar, como também uma maior cobrança das mulheres por parte das empresas, mostrando uma desigualdade de gênero nas organizações, que buscam mulheres mais especializadas para ocupar os mesmos cargos de homens menos especializados.

4.4 Aspectos pessoais

Quando questionadas sobre os cuidados com os filhos, 4 mulheres (E, F, G e H)

apontam que possuem uma divisão de cuidados dos filhos de 50% para elas e 50% para os maridos, 3 mulheres (A, C e D) falam que apesar dos cuidados práticos com os filhos serem divididos 50% para elas e 50% para os maridos, elas ficam com a maior carga mental da parentalidade; apenas 1 mulher (B) relata que é responsável por apenas 20% da demanda da criança e que os demais 80% são divididos entre o seu pai e a sua mãe, que moram com ela, o seu marido não faz parte dos cuidados, pois está morando temporariamente em outra cidade.

Já os homens, quando questionados sobre os cuidados com os filhos, 4 homens (C, D, E e H) apontam que possuem uma divisão equilibrada de 50% para eles e 50% para as esposas. O Homem A traz que, apesar dos cuidados práticos com a filha serem divididos 50% para ele e 50% para a esposa, ela acaba ficando com a maior carga mental da parentalidade. Os Homens B e F assumem menos as demandas dos filhos, sendo a maior demanda responsabilidade da esposa, o Homem B considera ser mais um suporte emocional para as filhas, realizando menos as demandas práticas. O Homem G é divorciado e o filho mora com a mãe em um estado diferente, por esse motivo a divisão das demandas práticas do dia a dia ficam mais com a mãe, ele fica com o filho durante o período de férias e pelo menos uma vez ao mês por, no mínimo, quatro dias, sendo 100% responsável pelos seus cuidados durante esse período, porém ele reforça que mesmo à distância participa da educação do filho, cobrando que as tarefas sejam feitas e corrigindo-as, regulando horário de estudo, orientando-o em caso de mau comportamento etc.

Quadro 10 – Divisão de cuidados com o(s) filho(s)

(continua)

Mulheres		Homens	
Mulher A	Maior carga mental	Homem A	Esposa com maior carga mental
Mulher B	Responsável por 20%	Homem B	Mãe da criança com maior demanda
Mulher C	Maior carga mental	Homem C	50% dele / 50% da esposa
Mulher D	Maior carga mental	Homem D	50% dele / 50% da esposa
Mulher E	50% dela / 50% do marido	Homem E	50% dele / 50% da esposa
Mulher F	50% dela / 50% do marido	Homem F	Mãe da criança com maior demanda

(conclusão)

Mulheres		Homens	
Mulher G	50% dela / 50% do marido	Homem G	Mãe da criança com maior demanda
Mulher H	50% dela / 50% do marido	Homem H	50% dele / 50% da esposa

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Já quando questionadas sobre os serviços domésticos, 6 mulheres (A, D, E, F, G e H) falam que dividem as demandas domésticas com seus parceiros igualmente, apenas 1 mulher (C) relata que fica com a maior parte das responsabilidades da casa, e somente 1 mulher (B) aponta que não participa dos cuidados domésticos.

Quatro homens (A, D, E e G) falam que dividem as demandas domésticas com suas parceiras igualmente, dois homens (B e C) declaram que participam consideravelmente da divisão dos cuidados domésticos, porém as esposas acabam ficando com um pouco mais de demanda, apenas 1 homem (H) relata que fica com a maior parte das responsabilidades da casa e apenas 1 homem (F) expõe que a esposa fica com a maior parte das responsabilidades da casa.

Quadro 11 – Divisão das atividades domésticas

Mulheres		Homens	
Mulher A	50% dela / 50% do marido	Homem A	50% dele / 50% da esposa
Mulher B	Zero	Homem B	Esposa com um pouco mais de demanda
Mulher C	Maior demanda	Homem C	Esposa com um pouco mais de demanda
Mulher D	50% dela / 50% do marido	Homem D	50% dele / 50% da esposa
Mulher E	50% dela / 50% do marido	Homem E	50% dele / 50% da esposa
Mulher F	50% dela / 50% do marido	Homem F	Esposa com maior demanda
Mulher G	50% dela / 50% do marido	Homem G	50% dele / 50% da esposa
Mulher H	50% dela / 50% do marido	Homem H	Maior demanda

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ao observar os quadros 10 e 11, que expõem a divisão dos cuidados com os filhos e dos serviços domésticos, vemos um resultado que demonstra uma mudança cultural da geração Y, com maior presença dos homens nestas atividades, visto que das 16 pessoas entrevistadas em apenas 3 casos (Homens B, F e G) as mães ficam com a maior demanda prática dos cuidados dos filhos, e em apenas 4 casos (Mulher C e Homens B, C e F) a mulher fica com a maior parte dos trabalhos domésticos. Percebe-se até um caso (Homem H), em que o homem é quem fica com maior demanda dos serviços domésticos, quebrando alguns paradigmas sociais, assim como o caso da Mulher B também se encaixa com uma quebra de paradigma, pois esta não se responsabiliza pelos trabalhos domésticos, e possui pouca responsabilidade para com sua filha.

Podemos ver que dos 12 participantes que alegam dividir meio a meio as demandas práticas da criança, 10 participantes (Mulheres A, D, E, F, G e H e Homens A, C, D e E) manifestam a âncora estilo de vida de forma dominante, secundária ou terciária. E que dos 10 participantes que dizem dividir meio a meio as demandas da casa, todos (Mulheres A, D, E, F, G e H e Homens A, D, E e G) expressam a âncora estilo de vida de forma dominante, secundária ou terciária. Podemos fazer essa relação com a âncora de carreira, pois pessoas mais ativas na criação dos seus filhos e dos cuidados domésticos, buscam maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida fora do trabalho, pois demandam maior tempo livre para cumprir todas as suas obrigações que possuem em casa.

As Mulheres A, C e G trouxeram que não praticam atividades físicas, enquanto a Mulher E pratica duas vezes na semana, as Mulheres B, D e H praticam três vezes na semana e a Mulher F quatro vezes na semana.

Apenas o Homem B relatou não praticar atividade física, o Homem D relata praticar de uma a duas vezes na semana, o Homem F pratica duas vezes na semana, os Homens G e H praticam três vezes na semana, o Homem A de três a quatro vezes, o Homem E cinco vezes e o Homem C todos os dias.

Quanto às práticas de atividades físicas, vemos uma pequena diferença de mulheres que não praticam nenhuma atividade (3 de 8) para os homens que não praticam nenhuma atividade (1 de 8). E a média dos que realizam é 3x na semana, tanto para homens quanto para mulheres. Portanto é possível ver uma tendência de maior equilíbrio entre gêneros nesse ponto

da pesquisa, apesar de que apenas no gênero masculino teve a presença de participante que pratique atividades físicas todos os dias.

Três mulheres (B, E e G) apontaram que não realizaram atividades de lazer com os amigos, ou realizaram muito pouco (menos de seis vezes ao ano), já a Mulher F realizou pelo menos uma vez a cada dois meses, a Mulher A realizou uma vez ao mês e as Mulheres C, D e H conseguiram toda semana. Já sobre atividades de lazer junto à família, todas apontaram fazer atividades semanalmente.

Um homem (H) relatou ter praticado atividade de lazer com os amigos apenas nove vezes no último ano, quatro homens (A, B, E e F) apontaram realizar atividades junto aos amigos uma vez ao mês, um homem (G) declarou realizar três vezes ao mês e dois homens (C e D) informaram que realizaram uma vez por semana. Já sobre atividades de lazer junto à família, o Homem E relata realizar duas vezes na semana, os Homens A, C e D praticaram uma vez na semana, os Homens B e H praticaram ao menos duas vezes ao mês e os homens F e G praticaram uma vez ao mês.

Quadro 12 – Quantidade de atividades de lazer de homens e mulheres

(continua)

Mulher	Lazer com amigos	Lazer com família	Homem	Lazer com amigos	Lazer com família
A	1x ao mês (ou menos)	Semanalmente	A	1x ao mês (ou menos)	Semanalmente
B	Zero	Semanalmente	B	1x ao mês (ou menos)	2x ao mês
C	Semanalmente	Semanalmente	C	Semanalmente	Semanalmente
D	Semanalmente	Semanalmente	D	Semanalmente	Semanalmente
E	Entre 1 e 6x no ano	Semanalmente	E	1x ao mês	Semanalmente
F	1x a cada dois meses	Semanalmente	F	1x ao mês	1x ao mês

(conclusão)

Mulher	Lazer com amigos	Lazer com família	Homem	Lazer com amigos	Lazer com família
G	Entre 1 e 6x no ano	Semanalmente	G	3x ao mês	2x ao mês
H	Zero	Semanalmente	H	1x a cada 2 meses	1x ao mês

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

No que se diz a respeito das atividades de lazer, pode-se observar no quadro 12 que as mulheres se dedicam mais às atividades voltadas para a família em comparação aos homens, e os homens se dedicam mais às atividades voltadas aos amigos quando comparados às mulheres. É possível relacionar essa discrepância com as desigualdades de gênero ainda existentes, visto que as mulheres são educadas a serem mais voltadas à família, enquanto os homens não costumam ser educados dessa forma e nem costumam ter sobre eles a expectativa social de que eles precisam se dedicar mais às suas famílias e menos aos seus amigos, enquanto as mulheres sentem mais essa pressão social.

Observa-se que das 8 mulheres que dizem realizar atividades de lazer com amigos ou família semanalmente, 6 (Mulheres A, D, E, F, G e H) apresentam a âncora de carreira estilo de vida de forma dominante, secundária ou terciária. O mesmo acontece com os 4 homens (A, C, D e E) que também realizam tais programas com a mesma frequência. Podendo assim relacionar a presença dessa âncora com essa maior necessidade de lazer fora do trabalho.

Quanto às viagens, as Mulheres B, C e G preferem viagens mais curtas devido a rotina, as Mulheres F e H preferem viagens mais longas e as Mulheres A, D e E gostam dos dois tipos.

Quanto às viagens, três homens (A, C e F) preferem viagens mais curtas devido a rotina, três homens (B, D e E) preferem viagens mais longas e dois homens (G e H) gostam de ambas.

Seis mulheres demonstraram ter algum *hobby* e conseguir se dedicar a ele com um pouco de frequência, exceto a Mulher H, que gosta de surfar, porém mora em uma cidade sem praia, o que dificulta a prática; já a Mulher G, disse que está em um processo terapêutico para se conhecer novamente e aprender do que ela gosta.

Todos os homens demonstraram possuir algum *hobby* e conseguir se dedicar a ele com um pouco de frequência, exceto o Homem B, que, por ser piloto de motovelocidade, acaba não conseguindo tanto tempo da rotina para se dedicar a este lazer.

Vemos nas respostas sobre viagens e *hobbies* um maior equilíbrio entre gêneros, podendo relacionar à geração y, que é uma geração que busca ter um maior autoconhecimento e que valoriza momentos de lazer, pois entende da importância deles, reconhecendo a necessidade de equilíbrio entre suas obrigações profissionais e domésticas e seus prazeres.

Apenas três mulheres denotaram ambições pessoais voltadas apenas para si mesmas. A Mulher A sonha em um dia conseguir cursar odontologia, um curso que ela sempre gostou, porém não teve a oportunidade de fazer quando mais nova; a Mulher B almeja se conhecer novamente após a maternidade e a Mulher D gostaria de manter o estilo de vida que conquistou. Apenas uma mulher apresenta sua ambição pessoal voltada apenas para a família, que é o caso da Mulher E, que está focada na criação da sua filha da melhor forma. Enquanto as Mulheres C, F, G e H possuem ambições que englobam tanto sua individualidade, como a família. A Mulher C quer ter um segundo filho, ser uma boa mãe e se realizar profissionalmente sendo mãe; a Mulher F quer ver seus filhos crescendo, trilhando um caminho do bem, realizando seus sonhos e sendo felizes, enquanto para si, gostaria de correr uma maratona; a Mulher G gostaria de dar uma casa e um carro melhores para a mãe, dar uma boa educação ao filho e levá-lo para a *Disney* e mudar-se para uma casa maior; e a Mulher H almeja envelhecer bem e com saúde para ver seus filhos crescidos, seus netos sendo criados e, se possível, os bisnetos.

Três homens (B, G e H) demonstraram apenas ambições profissionais. Um homem (F) possui apenas ambição voltada ao financeiro, que é comprar um terreno para construir uma nova casa. Os demais homens apresentam ambições voltadas para a família e ao financeiro, o Homem A gostaria de prover para a filha dele um bom estilo de vida, o Homem C quer dar o suporte financeiro e emocional que as filhas dele precisam para prepará-las para o mercado de trabalho e para a vida, o Homem D se preocupa com o bem-estar de sua família e em prover uma vida confortável para sua filha e o Homem E busca se mudar devido as demandas dos filhos com escola e demais atividades e a falta de rede de apoio.

Quadro 13 – Ambições pessoais de homens e mulheres

Mulheres		Homens	
Mulher A	Ela	Homem A	Financeiro e família
Mulher B	Ela	Homem B	Apenas ambição profissional
Mulher C	Ela e família	Homem C	Financeiro e família
Mulher D	Ela	Homem D	Financeiro e família
Mulher E	Família	Homem E	Financeiro e família
Mulher F	Ela e família	Homem F	Financeiro
Mulher G	Ela, família e financeiro	Homem G	Apenas ambição profissional
Mulher H	Ela e família	Homem H	Apenas ambição profissional

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Observa-se no quadro 13 que apenas no gênero masculino ocorreu de não existir nenhuma ambição pessoal, voltando-se apenas ao profissional, também foi visto no gênero masculino maior preocupação em prover financeiramente à família, ambos esses pontos estão interligados com o papel de gênero de provedor que os homens ainda assumem, consequência da cultura patriarcal em que os homens são criados voltados principalmente para o profissional. Nas respostas das mulheres também é possível constatar a influência do papel de gênero, com uma maior preocupação das mulheres para com as suas famílias, consequência da sua criação, que é voltada para a valorização da família acima do seu profissional e pessoal.

É possível relacionar as ambições pessoais das Mulheres D, E, F e H e dos Homens C e D com a âncora estilo de vida que aparece de forma primária, secundária ou terciária, pois ao terem maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, conseguirão se dedicar melhor ao que almejam.

Quanto às prioridades de suas vidas no momento, 4 mulheres demonstraram estar voltadas à família, a Mulher A definiu sua família como prioridade, as Mulheres C e D definiram sua filha e a Mulher G a educação do seu filho. Três mulheres demonstraram estar voltadas a si, a Mulher B e F definiram elas mesmas como prioridade e a Mulher D definiu sua vida pessoal. A Mulher H mostrou-se dividida entre a família e sua espiritualidade, e definiu ambas como sua prioridade.

Já com os homens foi possível ver um pouco mais de diversidade em suas

prioridades, dois homens demonstraram estar voltados à família, o Homem D definiu o desenvolvimento de sua filha, enquanto o homem G definiu acompanhar o tratamento e a recuperação de sua mãe que está doente. Três homens expressaram estar voltados ao financeiro, o Homem A definiu a sua estabilidade financeira, o Homem E definiu a sua mudança de casa e o Homem F definiu quitar o financiamento da sua casa. Apenas o homem C está mais voltado a si e definiu a sua saúde como prioridade. Apenas o Homem B está mais voltado ao profissional e colocou a definição do que vai acontecer em 2025 no seu trabalho. E o Homem H mostrou-se dividido entre família e trabalho e definiu ambos como suas prioridades.

Quadro 14 – Prioridades de homens e mulheres

Mulheres		Homens	
Mulher A	Família	Homem A	Financeiro
Mulher B	Ela	Homem B	Trabalho
Mulher C	Família	Homem C	Ele
Mulher D	Ela	Homem D	Família
Mulher E	Família	Homem E	Financeiro
Mulher F	Ela	Homem F	Financeiro
Mulher G	Família	Homem G	Família
Mulher H	Família e espiritualidade	Homem H	Família e trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O quadro 14 reforça as ideias anteriores, desenvolvidas através do quadro 13, demonstrando uma maior preocupação das mulheres por suas famílias e dos homens por questões financeiras e profissionais. Importante ressaltar que apenas no gênero feminino houve a presença de “ela mesma” como prioridade, isso acontece pois é comum a mulher colocar sua família, sua casa e seu trabalho acima de si por muito tempo ao longo de sua vida, chegando em um momento que ela sente uma necessidade de colocar-se como prioridade, para se conhecer novamente e/ou para tentar recuperar o tempo perdido, raramente é visto essa situação acontecer com homens.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo geral comparar as motivações por trás das âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y.

Para alcançar essa finalidade, foram traçados objetivos específicos, sendo o primeiro deles identificar as âncoras de carreira de homens e mulheres da geração Y através da aplicação do teste de Schein de 1990. Através desse processo foram encontradas as seguintes âncoras de carreira dominantes relacionadas ao gênero masculino: estilo de vida (3), segurança/estabilidade (3), criatividade empreendedora (1), autonomia/independência (1) e competência técnica ou funcional (1). Enquanto para o gênero feminino foram encontradas as âncoras estilo de vida (5), segurança/estabilidade (1), autonomia e independência (1), criatividade empreendedora (1) e serviço/dedicação a uma causa (1)

Através dos objetivos específicos de identificar, comparar e analisar as diferenças das motivações, sejam elas profissionais como pessoais, por trás das âncoras de homens e mulheres da geração Y, foi possível constatar que algumas diferenças de gênero ainda permeiam a realidade dos entrevistados.

No gênero feminino é notável a grande influência que a família e a maternidade possuem sobre as âncoras de carreira, no que se refere às suas prioridades e ambições pessoais, elas são principalmente voltadas às suas famílias. Percebe-se também que a maior demanda de carga mental nos cuidados com os filhos recai sobre as mulheres e há, por parte delas, uma maior dedicação às atividades de lazer com a família quando comparadas aos homens.

Entre os homens também se percebe a influência dos papéis de gênero em alguns momentos do trabalho. Nos resultados das âncoras de carreira vemos a influência do papel de provedor que alguns participantes ainda assumem e quando se tratando de suas prioridades e ambições pessoais, elas são mais voltadas ao trabalho e questões financeiras.

Foi perceptível um maior equilíbrio entre os gêneros em outros momentos do trabalho, como na divisão do trabalho doméstico de forma igualitária, nas ambições profissionais que se mostraram similares, no interesse por trabalhos que permitem maior equilíbrio profissional, pessoal e familiar, na dificuldade em avançar nos estudos após terem filhos, na frequência de realização de práticas de atividades físicas, no possuir e conseguir se dedicar a algum *hobby* e no gostar de viagens, sejam elas curtas ou longas. Pode-se relacionar esses resultados com a geração Y, a qual se mostra mais encaminhada para uma maior equidade entre os gêneros que as gerações anteriores. Apesar da igualdade de gênero ainda não ser uma

realidade, através destes resultados, nota-se avanços significativos.

As âncoras de carreiras dos participantes se mostraram consistentes com seus valores, motivações e competências, sendo possível relacioná-las com suas ambições, estilo de vida e prioridades. As motivações, quando são influenciadas por acontecimentos pessoais, como alguma doença, perda de um familiar, nascimento de um filho etc. demonstraram ser de grande importância e causar impacto no resultado da âncora de carreira.

Os indivíduos que estavam em uma posição que contemplava sua âncora de carreira, demonstraram estar satisfeitos e felizes profissionalmente. Portanto, recomenda-se para as organizações buscarem aplicar o teste de âncoras de carreira de Schein, que foi reformulado em 2023 para melhorar quanto às críticas que o instrumento recebia, tornando-se um ótimo meio para identificar o tipo de profissional que o colaborador é e o que ele busca, e se ele se encaixa ao perfil da empresa.

O tamanho reduzido da amostra utilizada é uma limitação deste trabalho, não podendo generalizar os resultados obtidos para toda geração Y, assim como falta de diversidade dos participantes também representa uma limitação, visto que os resultados podem ser diferentes quando consideradas outras variáveis, como fatores econômicos, raciais, nível de escolaridade e orientação sexual.

Diante das limitações do presente trabalho, como sugestão de futuros estudos, sugere-se a continuidade do estudo sobre este tema com o intuito de desenvolver mais pesquisas voltadas a esta área, que demonstrou ter potencial para maior aprofundamento, com diversas formas de ser trabalhada, com diferentes enfoques, como econômicos e raciais, ou com diferentes perfis, homens e mulheres casados e solteiros, com e sem filhos etc. Também é possível realizar pesquisas relacionadas à mudança das âncoras de carreiras de um indivíduo ao longo dos anos, visto que material teórico que aborde o tema ainda é escasso.

Importante ressaltar que falar sobre as diferenças de gênero ainda existentes é importante para que ocorra conscientização da sociedade e uma maior busca por igualdade, ao utilizarmos um estudo qualitativo, conseguimos observar em quais áreas é possível observar um equilíbrio entre homens e mulheres, e em quais áreas ainda é necessário um maior esforço para alcançar a verdadeira equidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C.; SCALON, C. (Orgs.). **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BARBOSA, A. L. N. H. Tendências na alocação do tempo no Brasil: trabalho e lazer. **Rev. Bras. Est. Pop.**, v. 35, n. 1, p. e0063, 2018.

BARCLAY, W. B.; CHAPMAN, J. R.; BROWN, B. L. Underlying factor structure of Schein's Career Anchor Model. **J Car.Asses.**, v. 21, n. 3, p. 430-451, 2013.

BUTLER, J. Performative acts and gender constitution: an essay in phenomenology and feminist theory. In: BIAL, H. *The performance studies reader*. New York: Routledge, p. 154-166. 2004.

BORTOLAZZO, S. F. Nascidos na era digital: outros sujeitos, outra geração. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICAS DE ENSINO (ENDIPE), 16., 2012, Campinas. Anais [...]. Campinas: Unicamp, 2012. Disponível em: https://www.univille.edu.br/community/novoportal/VirtualDisk.html?action=readFile&file=Nascidos_na_era_digital_outros_sujeitos_outra_geracao_Bortolazzo_2012.pdf¤t=/AI/CI/P/Estilos_de_aprendizagem_e_geracao_internet. Acesso em: 12 ago. 2024.

CHAPMAN, J. R. **A partial response to Feldman and Bolino's critique**. 2009. 82 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Brigham Young University, Provo, 2009.

CHAPMAN, J. R. An empirically derived framework for conceptualizing Schein's career orientation theory. **J Car.Asses.**, v.24, n. 4, p. 669-684, 2015.

CHAPMAN, J.; BROWN, M. An empirical study of the career anchors that govern career decisions. **J Car Asses.**, v. 22, n. 4, p. 542-554, 2014.

COETZEE, M.; SCHREUDER, D. The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. **Sout. Afric. Busin. Rev.**, v. 15, n. 3, p. 76-97, 2011.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DANTE, F. S.; ARROYO, R. F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **ReCaPe.**, v. 7, n. 2, p. 512-528, 2017.

DANZIGER, N.; VALENCY, R. Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. **Car. Devel Int.**, v. 11, n. 4, p. 293-303, 2006.

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). **Cad. EBAPE.BR.**, v. 8, n. 4, p. 710-733, 2010.

FELDMAN, D. C.; BOLINO, M. C. Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Res. Manag. Ver.*, v. 6, n. 2, p. 89-112, 1996.

FERRAZ, I.; GALLI, D.; TREVISAN, L. Âncoras de carreira: uma questão de gênero?. **RAD.**, v. 10, n. 2, p. 90-117, 2008.

FREITAS, W. M. F. *et al.* Paternidade: responsabilidade social do homem no papel de provedor. **Rev. Saúde Públ.**, v. 43, p. 137-145, 2009.

HALL, D. T. **Careers In and Out of Organizations**. 1. ed. London: Sage Publications, 2002.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cad. Pesq.**, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HOOKS, B. **O feminismo é para todo mundo [recurso eletrônico]: políticas arrebatadoras**. Bell hooks; tradução Ana Luiza Libânio. – 1. ed. - Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas**. Agência de Notícias IBGE, 23 nov. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>. Acesso em: 16 dez. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: Ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três anos**. Agência de Notícias IBGE, 27 nov. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30172-estatisticas-de-genero-ocupacao-das-mulheres-e-menor-em-lares-com-criancas-de-ate-tres-anos#:~:text=Em%202019%2C%20o%20n%C3%ADvel%20de,%2C4%25%20para%20os%20homens>. Acesso em: 16 dez. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: Responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Agência de Notícias IBGE, 10 dez. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 16 dez. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Homens ganharam quase 30% a mais que as mulheres em 2019**. Agência de Notícias IBGE, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019>. Acesso em: 16 dez. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. Agência de Notícias IBGE, 27 nov. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. Acesso em: 16 dez. 2024.

KUAZAKI, E. **Gestão de carreira**. 1. ed. São Paulo: Cengage. 2016.

KILIMNIK, Z. M. *et al.* Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Rev. Bras. Orient. Prof.**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.

- LABIAK, F. P.; LACERDA, M. C. L. S.; ZWIELEWSKI, G. Influências das Construções Estereotipadas de Gênero na Carga Mental de Trabalho das Mulheres. **Trabalho (En)Cena**, v. 8, n. Contínuo, p. e023027, 2023.
- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEMOS, A. H. C.; PINTO, M. S.; SILVA, M. A. C. Mal-Estar nas Organizações: Por que os Jovens Estão Abandonando o Mundo Corporativo?. **RACE.**, v. 16, n. 2, p. 703-728, 2017.
- LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis, RJ: Uma perspectiva pós-estruturalista, Vozes, 1997.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- McCRINDLE, M. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. 3. ed. Sydney: McCrindle Research, 2014.
- MEDEIROS, C. R. O.; MEDEIROS, L.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Âncoras de Carreira e Geração Y: um estudo com consultores de empresas juniores. **ReCaPe.**, v. 4, n. 3, p. 212-230, 2014.
- MOREIRA, S. A. S.; ARAUJO, B. F. V. B. Homens e Mulheres da Geração Y e suas Âncoras de Carreira. **Desenv. Questão**, v. 16, n. 42, p. 621-650, 2018.
- NORDVIK, H. Work activity and career goals in Holland's and Schein's vocational personalities and career anchors. **J Vocat Behavior**, v. 38, n. 3, p. 374-386, 1991.
- PAGNUSSATTO, L.; LUCAS, M. G. Âncoras de Carreira de Mulheres da Geração Y. **ReCaPe.**, v. 7, n. 3, p. 27-42, 2017.
- SANTOS, L. C. F.; MENDES, A. M. C. P. O perfil do novo profissional da geração Y - fase 2. **Cad. PAIC.**, v. 14, n. 1, p. 59-72, 2013.
- SCHEFER, J.; GARAFFA, I. M. M. Geração Y: fatores que os atraem, motivam e os retêm nas organizações. **Int. J Bus Mark.**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2015.
- SCHEIN, E. H. **Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century**. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.
- SCHEIN, E. H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. 1. ed. Reading: Addison-Wesley, 1978.
- SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A.; VAN MAANEN, J. **Career Anchors Reimagined: Finding Direction and Opportunity in the Changing World of Work**. 1. ed. Hoboken: Wiley, 2023.
- SCHEIN, E. H.; VAN MAANEN, J. **Career anchors: discovering your real values – revised edition**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1990.
- SCHEIN, E. H.; VAN MAANEN, J. **Career anchors: discovering your real values – 3rd edition**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- SCHEIN, E. H.; VAN MAANEN, J; SCHEIN, P. B. **The career anchor handbook: understanding the changing nature of work and careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors: discovering your real values**. 1. ed. San Diego: Pfeiffer & Company, 1985.

SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Rev. Business Manag.**, v. 18, n. 59, p. 145-162, 2016.

VASCONCELOS, K. A. *et al.* A geração y e suas âncoras de carreira. **Rev. Gestão.Org.**, v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

VIEIRA, A. *et al.* Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, n. 3, p. 577-589, 2019.

WILS, L.; WILS, T.; TREMBLAY, M. Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. **Rel Indust/Indus Rel.**, v. 65, n. 2, p. 236–256, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Sobre sua vida profissional

1. Você está satisfeito profissionalmente com suas condições de trabalho atuais? Por quê?
2. Você possui ambições profissionais? Quais?
3. Você já fez, faz ou planeja fazer algum curso de língua? Se já fez, você já tinha filho na época?
4. Você já fez, faz ou planeja fazer alguma pós-graduação? Se já fez, você já tinha filho na época?

Sobre sua vida familiar

1. Qual o seu estado civil?
2. Quem é responsável pelo cuidado dos filhos na sua casa? Se mais de uma pessoa for responsável, como esse cuidado é dividido?
3. Quem é responsável pelo serviço doméstico na sua casa? Se mais de uma pessoa for responsável, como esses serviços são divididos?

Sobre sua vida pessoal

1. Com qual a frequência você realiza alguma atividade física?
2. No último ano, com que frequência você realizou atividades junto com seus amigos? E com seus familiares?
3. Você gosta de viajar? Se sim, que tipo de viagens gosta de fazer, curtas para destinos mais perto, ou longas para destinos mais distantes? Por quê?
4. Você possui algum hobby? Se sim, quais?
5. Você possui ambições pessoais? Quais?

Sobre suas prioridades

1. O que você considera prioridade na sua vida?
2. Como você lida com a gestão dessa prioridade na sua vida?
3. Sua âncora de carreira deu _____, quais os motivos que você imagina que te levaram a esse resultado?

APÊNDICE B – RESPOSTAS DO TESTE DE ÂNCORAS DE CARREIRA

Como as mulheres classificaram as afirmações do teste de âncora de carreira aplicado.

Quadro 15 – Respostas das mulheres no teste de âncoras de carreira

(continua)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.	Competência técnica ou funcional	4	3	5	5	6	10	5	6
9. Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.		2	3	1	10	5	4	1	4
17. Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.		5	2	1	3	4	1	4	2
25. Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.		1	1	1	3	5	5	3	2
33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.		6	4	4	6	4	6	10	4
2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.	Competência gerencia geral	1	2	2	5	6	5	5	6

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	Competência gerencia geral	1	1	4	5	3	3	2	2
18. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.		1	2	1	3	1	3	1	3
26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.		1	3	4	3	5	4	2	4
34. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.		1	2	2	3	5	4	3	1
3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.	Autonomia/ independência	6	5	4	6	4	6	3	5
11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.		6	10	10	5	5	4	5	10
19. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.		1	5	2	3	1	5	4	6

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.	Autonomia/ independência	1	3	1	3	3	3	1	3
35. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.		4	5	2	4	6	10	3	5
4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	Segurança/ estabilidade	5	3	4	4	3	1	2	3
12. Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.		2	6	4	3	10	4	1	3
20. Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.		5	4	6	4	5	2	5	4
28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.		10	3	5	5	5	3	6	3
36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.		6	4	4	4	4	3	6	3
5. Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.		Criatividade empreendedora	1	1	10	3	10	5	1

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.	Criatividade empreendedora	1	1	4	3	2	6	1	4
21. Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.		4	5	1	3	4	4	2	1
29. Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.		1	3	1	3	2	4	4	1
37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.		1	1	10	1	5	6	1	6
6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.	Serviço/ dedicação à causa	3	4	2	4	5	5	1	6
14. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.		5	6	3	3	6	4	4	10
22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.		5	4	5	4	5	3	3	6

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.	Serviço/ dedicação à causa	4	4	3	4	2	3	5	6
38. Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.		4	3	2	3	4	3	4	5
7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.	Desafio puro	2	5	5	4	4	3	4	3
15. Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.		1	4	1	4	4	4	1	2
23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionarei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.		4	10	2	4	4	3	4	1
31. Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.		2	5	2	4	4	6	6	2
39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.		6	3	1	1	2	2	1	1

Afirmação	Âncora de carreira	(conclusão)							
		A	B	C	D	E	F	G	H
8. Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.	Estilo de vida	3	4	5	4	6	10	1	5
16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.		10	4	4	10	6	6	10	10
24. Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.		4	10	2	10	10	6	10	6
32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.		10	4	5	6	4	5	4	6
40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.		1	1	2	4	3	5	2	1

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Como os homens classificaram as afirmações do teste de âncora de carreira aplicado.

Quadro 16 – Respostas dos homens no teste de âncoras de carreira

Afirmação	Âncora de carreira	(continua)							
		A	B	C	D	E	F	G	H

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.	Competência técnica ou funcional	4	10	4	4	4	4	4	5
9. Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.		3	6	4	5	4	4	5	5
17. Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.		2	4	4	2	3	1	3	5
25. Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.		2	2	3	2	2	1	3	3
33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.		3	5	4	4	9	6	9	1
2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.	Competência gerencia geral	5	4	3	4	5	4	3	1
10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.		4	10	5	3	3	1	3	1

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
18. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.	Competência gerencia geral	3	4	3	3	4	1	2	1
26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.		4	5	2	5	4	3	4	1
34. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.		1	2	4	4	3	1	3	4
3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.	Autonomia/ independência	5	4	3	3	4	5	10	4
11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.		3	4	5	4	3	6	4	2
19. Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.		3	4	5	4	3	6	5	1
27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.		2	2	2	3	2	1	4	2

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
35. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.	Autonomia/ independência	2	3	5	4	3	5	5	4
4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	Segurança/ estabilidade	3	10	5	5	5	5	3	4
12. Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.		1	6	1	2	3	6	3	1
20. Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.		5	6	10	5	5	2	3	3
28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.		6	5	3	5	4	6	3	3
36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.		10	5	5	4	9	4	3	3
5. Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.		Criatividade empreendedora	1	4	2	1	4	5	2
13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.		1	3	3	1	4	10	3	4

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
21. Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.	Criatividade empreendedora	1	2	5	4	2	3	3	2
29. Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.		1	4	2	3	3	4	4	2
37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.		1	3	5	1	9	10	3	5
6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.	Serviço/ dedicação à causa	2	6	4	5	3	5	3	2
14. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.		5	3	5	4	4	6	4	2
22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.		2	3	5	3	3	6	3	2
30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.		2	3	5	3	4	10	3	2

(continuação)

Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
38. Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.	Serviço/ dedicação à causa	2	2	1	2	3	1	2	1
7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.	Desafio puro	5	6	4	4	2	4	4	4
15. Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.		2	6	3	10	3	3	3	2
23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.		10	6	4	5	3	5	4	3
31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.		4	6	5	3	4	4	4	2
39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.		2	2	2	2	2	5	2	3

(conclusão)									
Afirmação	Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
8. Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.	Estilo de vida	2	3	2	3	4	2	5	1
16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.		10	4	10	9	5	2	5	1
24. Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.		4	3	10	10	5	6	9	5
32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.		5	2	4	5	4	6	4	1
40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.		4	2	4	4	3	4	4	4

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

APÊNDICE C – RESULTADOS DO TESTE DE ÂNCORAS DE CARREIRA

Resultados dos testes de âncoras de carreira das mulheres:

Quadro 17 – Resultado do teste de âncoras de carreira das mulheres

Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
Competência técnica ou funcional	3,6	2,6	2,4	5,4	4,8	5,2	4,6	3,6
Competência gerencia geral	1	2	2,6	3,8	4	3,8	2,6	3,2
Autonomia/ independência	3,6	5,6	3,8	4,2	3,8	5,6	3,2	5,8
Segurança/ estabilidades	5,6	4	4,6	4	5,4	2,6	4	3,2
Criatividade empreendedora	1,6	2,2	5,2	2,6	4,6	5	1,8	3,6
Serviço/ dedicação à causa	4,2	4,2	3	3,6	4,4	3,6	3,4	6,6
Desafio puro	3	5,4	2,2	3,4	3,6	3,6	3,2	1,8
Estilo de vida	5,6	4,6	3,6	6,8	5,8	6,4	5,4	5,6

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Resultados dos testes de âncoras de carreira dos homens:

Quadro 18 – Resultado do teste de âncoras de carreira dos homens

(continua)

Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
Competência técnica ou funcional	2,8	5,4	3,8	3,4	4,4	3,2	4,8	3,8
Competência gerencia geral	3,4	5	3,4	3,8	3,8	2	3	1,6

(conclusão)

Âncora de carreira	A	B	C	D	E	F	G	H
Autonomia/ independência	3	3,4	4	3,6	3	4,6	5,6	2,6
Segurança/ estabilidades	5	6,4	4,8	4,2	5,2	4,6	3	2,8
Criatividade empreendedora	1	3,2	3,4	2	4,4	6,4	3	3,4
Serviço/ dedicação à causa	2,6	3,4	4	3,4	3,4	5,6	3	1,8
Desafio puro	4,6	5,2	3,6	4,8	2,8	4,2	3,4	2,8
Estilo de vida	5	2,8	6	6,2	4,2	4	5,4	2,4

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

ANEXO A – TESTE DE ÂNCORAS DE CARREIRA (SCHEIN, 1990)

Quadro 19 – Teste de âncoras de carreira de Schein (1990)

(continua)

Número da afirmação	Afirmação
1.	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.
2.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.
3.	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.
4.	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
5.	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.
6.	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
7.	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.
8.	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.
9.	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.
10.	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
11.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.

(continuação)

Número da afirmação	Afirmação
12.	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
13.	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
14.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
15.	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
16.	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
17.	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.
18.	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
19.	Sentir-me-ei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.
20.	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.
21.	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
22.	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
23.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.

(continuação)

Número da afirmação	Afirmação
24.	Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
25.	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
26.	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
27.	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
28.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
29.	Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
30.	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
31.	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
32.	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
33.	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
34.	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
35.	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
36.	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
37.	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.

(conclusão)

Número da afirmação	Afirmação
38.	Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
39.	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
40.	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Fonte: Adaptado de Schein (1990).