



**“QUAL A ÂNCORA PREDOMINANTE EM UMA ÁREA MEIO DE  
UM GRANDE BANCO COMERCIAL NO BRASIL”**

**UM ESTUDO SOBRE AS SUAS RELAÇÕES**

**Renato Manga Jacob e Pedro Fernandes Saad**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
FEA - Faculdade de Economia e Administração**

**Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração**

## **Resumo**

Este artigo analisa a evolução da carreira e seus diversos significados, e em seguida, apresenta um estudo realizado com funcionários da área meio de um grande banco comercial, sobre as suas autopercepções e identificação da sua âncora de carreira. O objetivo da pesquisa foi identificar o tipo de âncora predominante e se haveria ligação com o tipo de serviço executado. Como metodologia, foi aplicado o Inventário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein, em cerca de 67 funcionários, alocados em duas áreas meios desta Instituição Financeira, setor de câmbio e superintendência comercial. Nos dois grupos pesquisados, a principal âncora encontrada foi Estilo de Vida, contrastando com a hipótese deste artigo, de que haveria predominância do tipo “Técnico Funcional”, em função do tipo da tarefa realizada. Isso demonstra que, independente da atividade executada, há uma aspiração por melhor qualidade de vida e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Há outras análises abordadas neste estudo, como idade, sexo, tempo de banco, escolaridade, e outras características que possam refinar o resultado. A referência bibliográfica utilizada foi o próprio material do Edgar Schein, além de outros artigos com aplicação do questionário em outros grupos de pessoas, como estudantes e profissionais de outros ramos de atividades.

## **1- Introdução**

O segmento bancário brasileiro tem se desenvolvido muito nas últimas décadas, em grande parte impulsionada pela entrada dos bancos estrangeiros no país, ocorrida na metade da década de 90, e pela estabilidade econômica, trazendo uma nova dinâmica para o mercado e uma cultura organizacional mais profissionalizada, além de um rigor maior quanto à busca dos resultados traçados, tanto no curto como no longo prazo.

Estas mudanças foram profundas no sistema financeiro brasileiro, e muito perceptivo aos olhos dos clientes, tanto em qualidade de atendimento, entenda-se automação bancária, quanto à cultura das “tarifas”, atualmente uma grande fonte de receitas das instituições bancária.

No que tange atendimento ao cliente, tivemos uma verdadeira revolução nos últimos dez anos. Inicialmente os correntistas foram segmentados: as pessoas físicas, por faixa de renda, enquanto as pessoas jurídicas, por faturamento. Dentro dessas faixas, os clientes foram classificados por níveis. Para cada nível foi disponibilizado uma estrutura de atendimento e de apoio, tanto no aspecto físico das agências como no relacionamento interpessoal.

Este contexto exige uma capacitação extraordinária por parte dos gerentes de atendimento, além de uma estrutura de apoio com mais competência técnica para dar continuidade aos negócios gerados e prestar consultoria em todos os níveis.

Concomitante aos processos de transformação que os bancos comerciais promoveram em suas estruturas de atendimento e forma de atuação, os clientes ficaram mais exigentes em relação à qualidade e tipo de atendimento recebido, demandando insistentemente um atendimento mais personalizado e profissional.

Apesar de todas as melhorias promovidas pelos bancos, será que estes conseguem suprir as necessidades dos clientes, cada vez mais exigentes? Será que estas instituições, que contam com grande número de funcionários, sabem utilizar todo o potencial de seu corpo funcional

nos lugares apropriados? Será que nas unidades de apoio há predominância de pessoas com âncora de carreira "Técnico Funcional", para subsidiar as unidades negociais com informações corretas e apoio necessário na conclusão dos negócios.

O objetivo deste artigo será demonstrar, através de uma pesquisa de campo, se a âncora de carreira predominante entre os funcionários das estruturas de apoio, cuja exigência técnica é primordial para o atendimento do cliente externo e interno, é, de fato, a competência técnica, que seria a mais coerente, ou se há a predominância de outra.

O foco da pesquisa foi especificamente nos setores de câmbio e da superintendência comercial numa instituição financeira de grande porte, um dos maiores bancos comerciais do país, com grande representatividade no mercado cambial e com 200 anos de experiência.

## **2- Fundamentação Teórica**

Apesar de vários estudos sobre a carreira, neste presente artigo será explorado o trabalho de âncoras de carreiras desenvolvido por Schein (1978, 1993), por se apresentar como a mais completa entre as abordagens do gênero.

De acordo com Schein (1985), o conceito âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas de valores individuais, outras referentes à competência e motivos dos quais não se abre mão quando confrontada com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão.

Segundo Schein (1978), "âncora de carreira" é o conjunto de autoconhecimento que as pessoas enxergam, referente às habilidades e talentos, motivos, necessidades, atitudes e valores que têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. O conceito de âncora de carreira baseia-se na interação entre habilidades, motivos e valores no autoconceito total, o qual pretende identificar uma área de estabilidade dentro da pessoa sem, entretanto, implicar que a pessoa cesse de mudar ou crescer.

"A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como uma forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Elas servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa", segundo CLMM Rodrigues (2007).

O conceito de Schein (1978) teve sua origem a partir de um estudo longitudinal com 44 estudantes, que foram entrevistados novamente após 10 e 12 anos da conclusão do curso, cada um já com experiência profissional em sua área de atuação. Essas entrevistas relatavam a história da vida profissional delas e as razões de suas escolhas e decisões tomadas. Fazendo a análise das respostas atuais, o autor encontrou um padrão de respostas, o que lhe permitiu um enquadramento das similaridades. Foi visto, também, que as razões tornavam-se mais claras, articuladas e consistentes com a acumulação de experiência no trabalho.

Os padrões de respostas foram classificados em cinco categorias básicas, descritas a seguir:

- **Competência técnica:** Profissionais que organizam suas carreiras em torno de suas áreas técnicas específicas. Movimentos de carreira essencialmente pelo critério de maximização das oportunidades para trabalhos desafiadores.
- **Competência gerencial:** Pessoas que apresentam o desejo de galgar postos cada vez mais avançados na hierarquia. Necessidade de exercer importantes responsabilidades e fazer ligações entre as realizações da organização e seus próprios esforços.
- **Segurança:** Preocupação com a estabilidade de suas carreiras. Orientados para os valores extrínsecos da segurança e estabilidade.
- **Criatividade:** Necessidade de criar alguma coisa identificada como resultado de seus próprios esforços.
- **Autonomia:** Incapacidade para trabalhar em organizações que ameacem sua autonomia. Busca de situações nas quais tenha maximizada sua liberdade para desenvolver plenamente suas competências técnicas ou funcionais.

Após alguns anos, no artigo *Career Anchors: discovering your real values*, Schein (1993), apresentou oito tipos de âncoras de carreira: as cinco encontradas na pesquisa, e mais três novas, o qual ele classificou como **serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida**. Esse novo trabalho foi elaborado com base no estudo longitudinal anteriormente referido e em entrevistas subseqüentes de históricos de carreiras de várias centenas de pessoas, em variados estágios de carreira.

- **Serviço/Dedicação a uma Causa:** A pessoa não renunciaria à oportunidade de procurar trabalho onde pudesse realizar alguma coisa útil, como ajudar o mundo a se tornar um lugar melhor.
- **Desafio Puro:** Pessoas que não abririam mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas difíceis, quase impossíveis, para vencer oponentes duros e superar obstáculos.
- **Estilo de Vida:** Preocupação de equilibrar e integrar suas necessidades pessoais, familiares e as exigências na carreira.

### 3. Metodologia

A metodologia utilizada refere-se a um estudo descritivo, em que a amostra da população utilizada foi de funcionários que trabalham na rede de apoio da área de câmbio e da superintendência comercial de um grande banco comercial.

Foi utilizado o mesmo questionário desenvolvido pelo professor Edgar H. Schein, do livro *Career Anchors* e adaptados pelos professores Joel Souza Dutra e Lindolfo. Além disso, referências bibliográficas de livros sobre o assunto e artigos científicos que já realizaram pesquisa semelhante a que está sendo proposta, dando o escopo teórico necessário.

Antes de apurar os resultados, a hipótese levantada é de que haja um grande número de pessoas cuja âncora de carreira seja “Técnico Funcional”, em função da complexidade do

serviço e nível de especialização. Como dito anteriormente, seria interessante que o banco esteja alocando as pessoas certas para os lugares certos, tornando seu processo interior mais ágil e pessoas mais “felizes” com seu trabalho.

## **4. Resultados**

### **4.1 A âncora de carreira predominante da amostra pesquisada**

O presente estudo utilizou-se da abordagem de âncoras de carreira de Schein (1993), com o objetivo de definir os tipos e variações de âncoras. O questionário foi aplicado numa amostra de 67 funcionários da rede de apoio da área de câmbio e superintendência comercial, lotados na cidade de São Paulo.

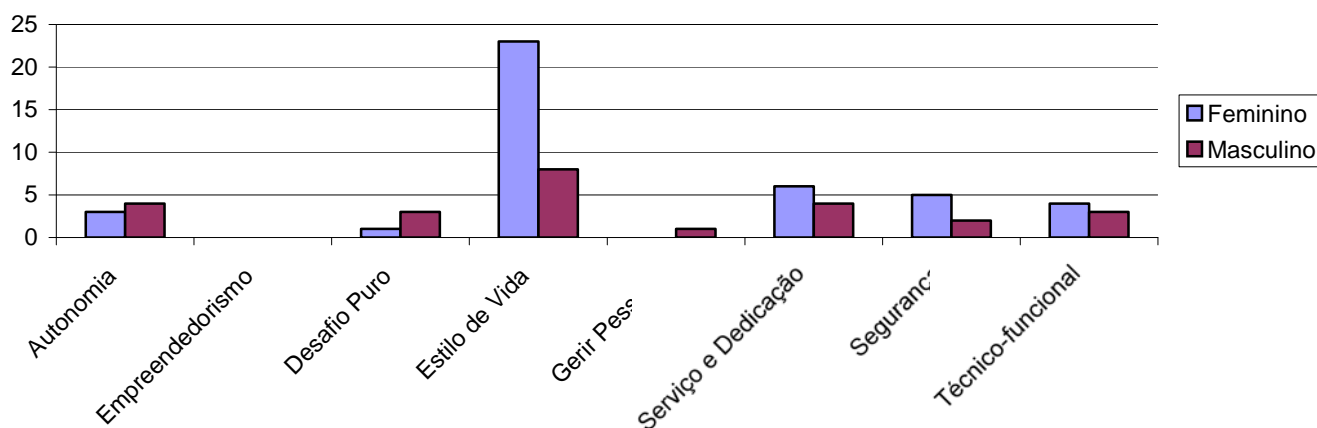
Na amostra pesquisada, as principais âncoras encontradas foram “Estilo de Vida” (46,27%) e “Serviço e Dedicção” (14,93%), os quais correspondem por 60% dos pesquisados.

Numa primeira análise, a hipótese levantada no artigo de que nas funções de apoio de um grande banco comercial os funcionários teriam uma âncora de carreira voltada para “Técnico Funcional” não se confirmou. Tal fato citou uma curiosidade sobre o perfil dos entrevistados, assim foi realizada uma estratificação destes funcionários.

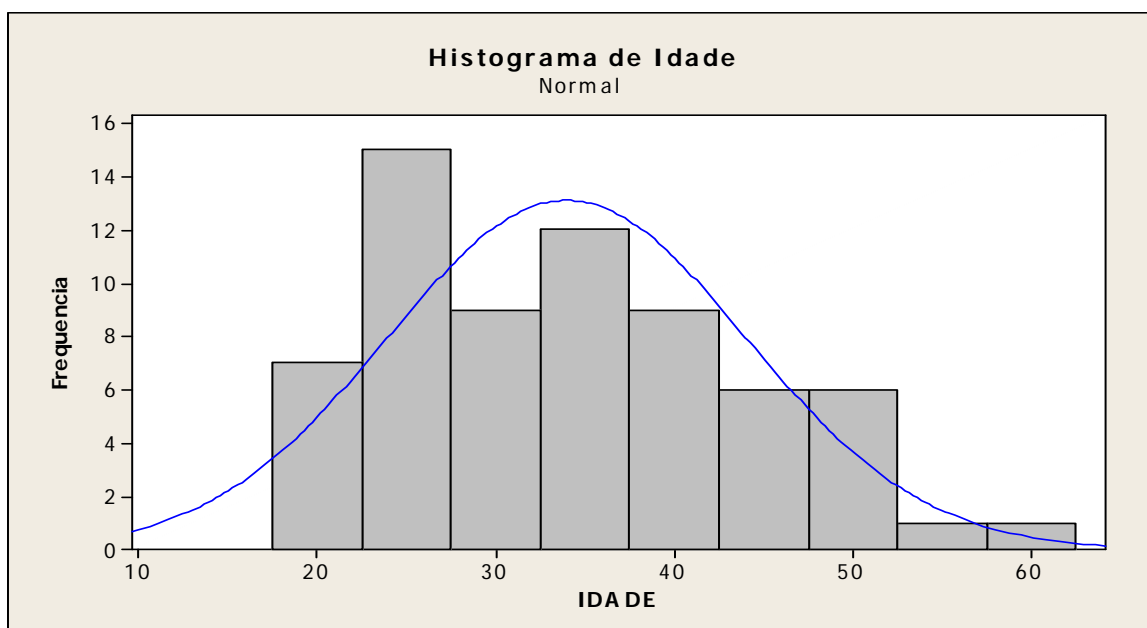
### **4.2 O perfil dos funcionários entrevistados**

Dos 67 entrevistados, encontramos 42 são mulheres e 25 homens, sendo que, desse total, 28 tinham idade inferior a 30 anos, 19 com idade de 31 a 40 anos e o restante, 20, com mais de 40 anos. Abaixo alguns gráficos de idade, tempo de serviço e sexo, separados por tipo de âncora de carreira:

### Tipo de Âncora de Carreira por Sexo



Abaixo, o histograma da idade dos entrevistados. Percebe-se que há uma incidência maior de funcionários com idade entre 25 e 40 anos. A média de idade dos funcionários é de 33 anos.





### 4.3 Análise comparativa e correlações dos dados pesquisados

#### 4.3.1 – Dados Pesquisados

Conforme mencionado acima, dos 67 entrevistados, cerca de 46%, responderam que sua âncora de carreira é “Estilo de Vida”. Este resultado contradiz a hipótese do artigo, pois, seria razoável supor que nas funções técnicas de uma grande instituição financeira deveria haver uma predominância de pessoas com âncoras ligadas a “Técnico Funcional”.

A tabela abaixo demonstra as âncoras predominantes na pesquisa realizada, bem como as quantidades e percentuais.

TABELA 1 – Quantidade e tipos de âncoras encontradas na amostra pesquisada

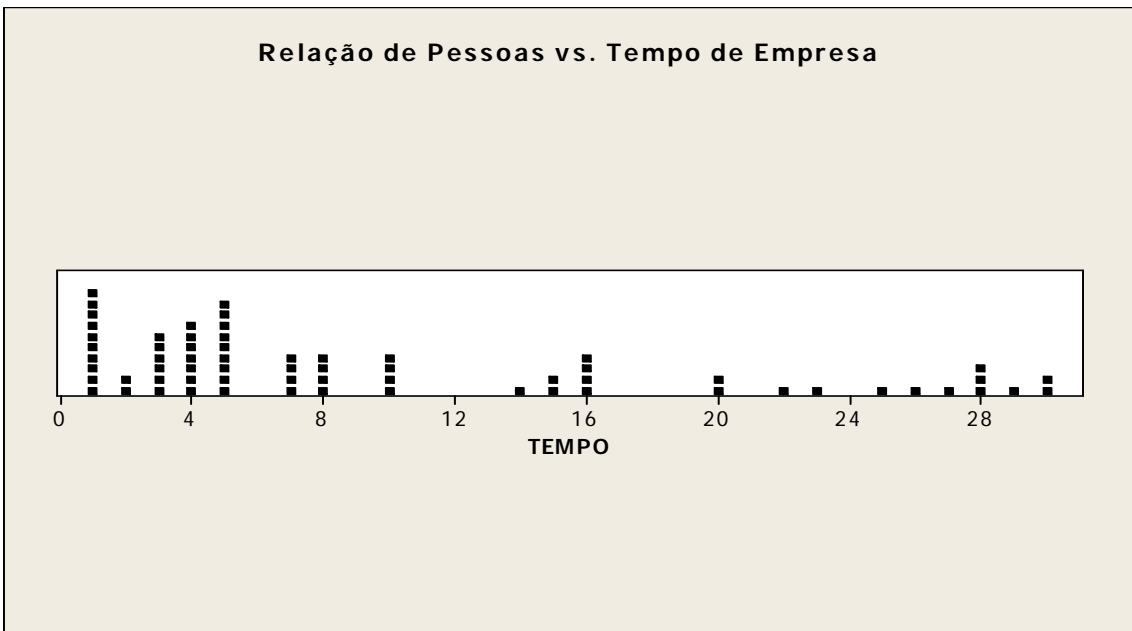
Variável	Tipo de Âncora	Código	Quantidade	%
AI	Autonomia	1	7	10,45%
CE	Empreendedorismo	2	0	0,00%
DP	Desafio Puro	3	4	5,97%
EV	Estilo de Vida	4	31	46,27%
GG	Gerir Pessoas	5	1	1,49%
SD	Serviço e Dedicção	6	10	14,93%
SE	Segurança	7	7	10,45%
TF	Técnico-funcional	8	7	10,45%

Fonte: Pesquisa Direta

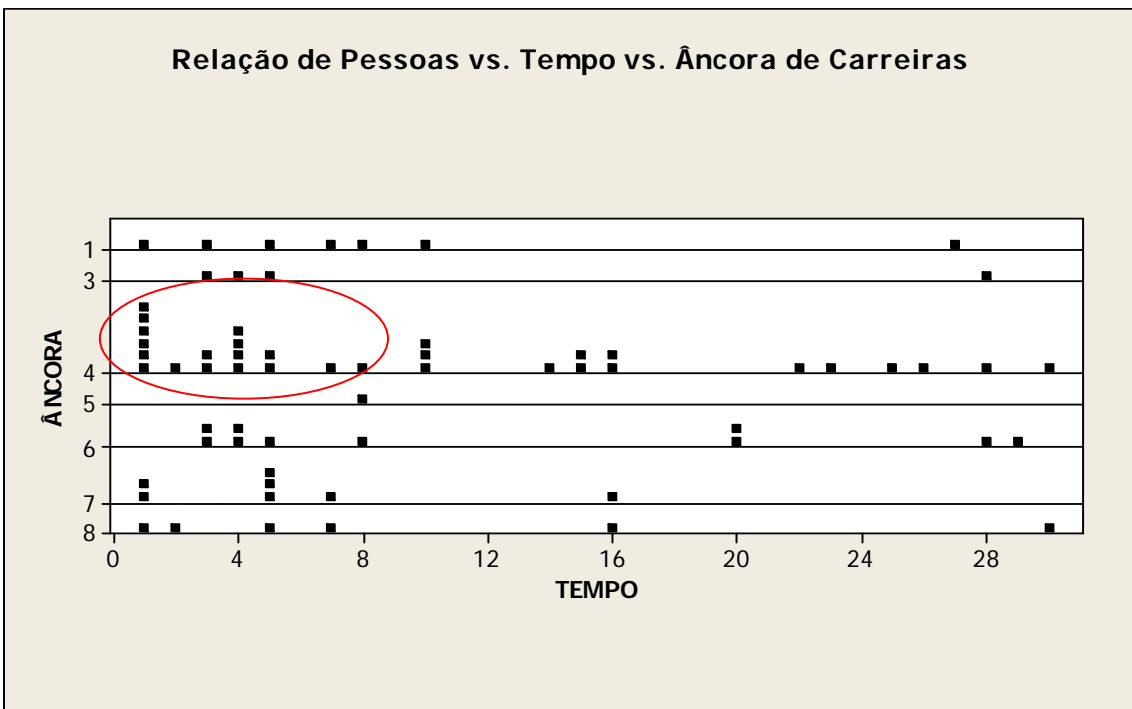
Na pesquisa elaborada por Schein (1978), constatou-se que para uma pessoa ter maior precisão quanto a sua âncora de carreira predominante, era preciso possuir uma certa experiência profissional, com pelo menos 10 anos de mercado de trabalho.

No gráfico abaixo demonstra a relação de número de funcionários por tempo de serviço. Nota-se que há uma predominância de funcionários com menos de 10 anos de empresa (obviamente não quer dizer que elas não possuem experiência fora).

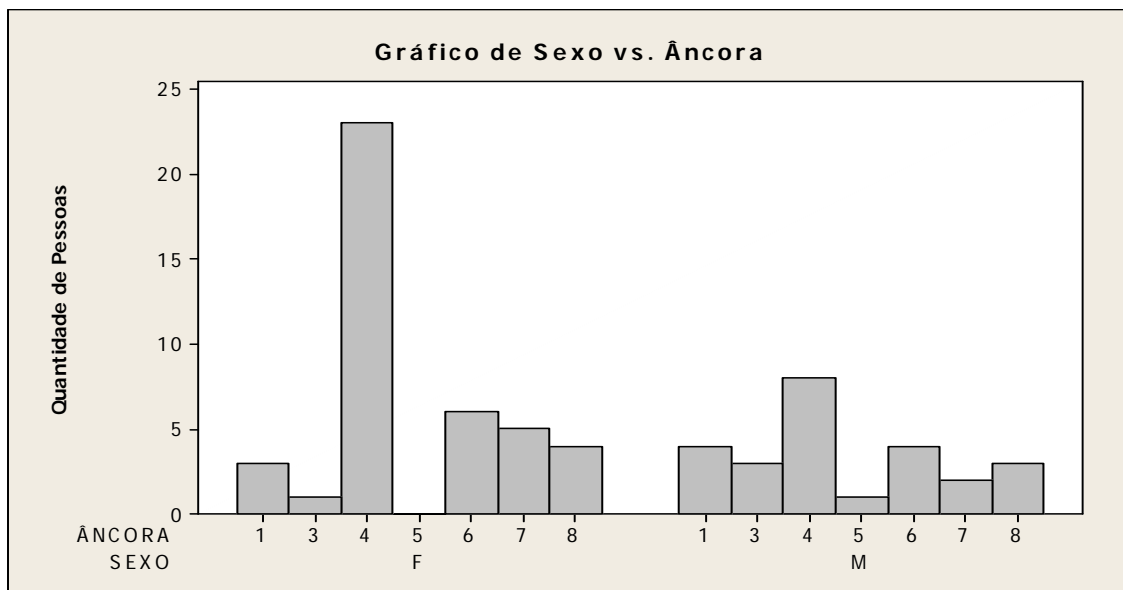




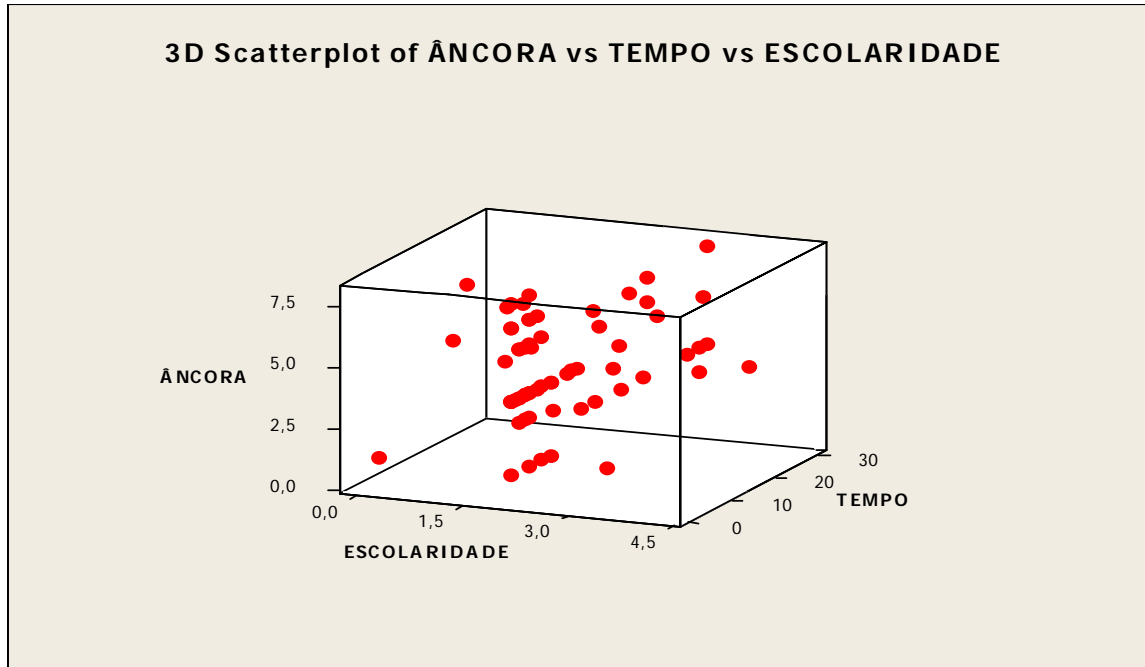
No gráfico abaixo é realizada uma comparação entre o tempo de serviço com a âncora de carreira. Nota-se que há uma concentração de âncora de carreira “Estilo de Vida” nos funcionários com menos de 10 anos de serviços, indicando que pode haver uma escolha prematura do tipo de âncora.



Conforme gráfico abaixo, fica evidenciado nesta amostra, que a âncora de carreira predominante do sexo feminino é do tipo “Estilo de Vida”, já na dos homens é mais dividido, apesar do “Estilo de Vida” ter a maior frequência.

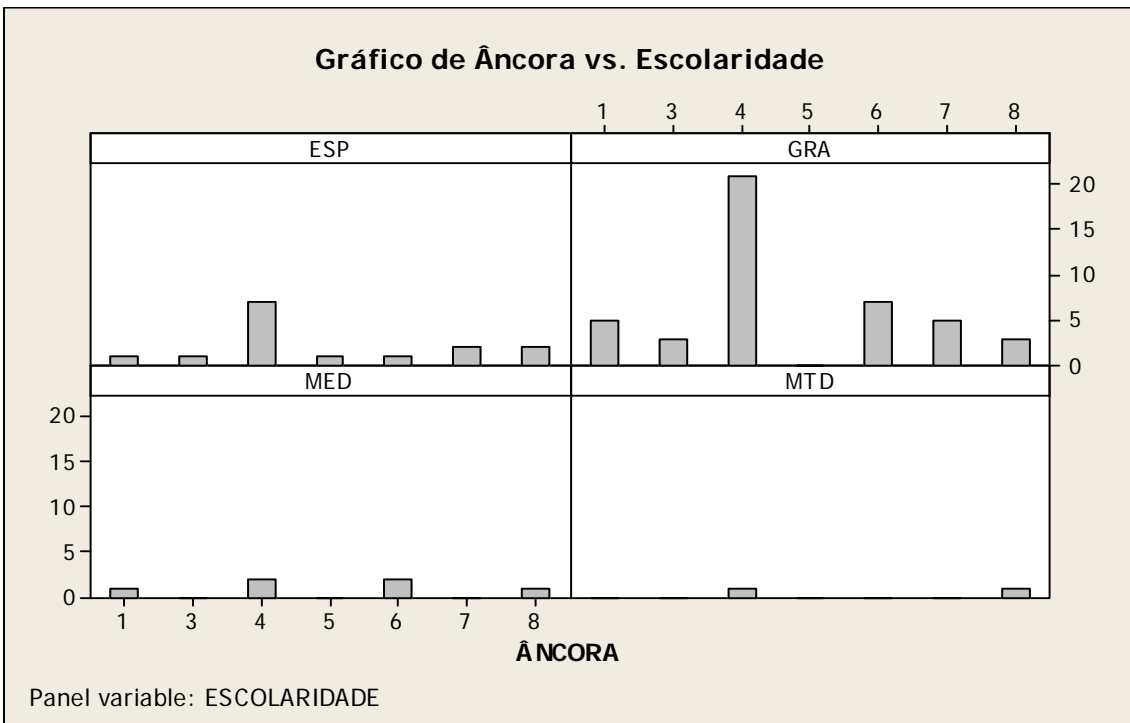


Tal discrepância se justifica em função dos vários papéis que as mulheres possuem atualmente na sociedade, tendo que equilibrar sua carreira profissional, com a preocupação da casa e criação dos filhos.



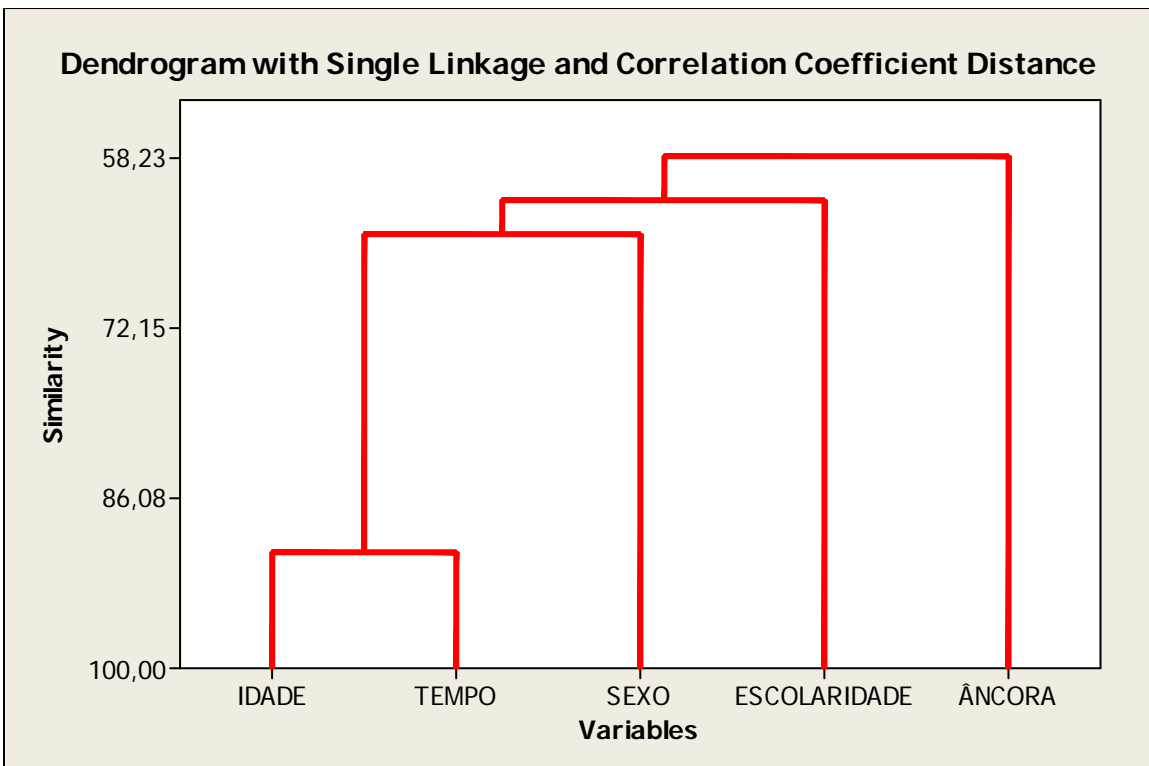
Pode-se observar acima, a distribuição de três variáveis se relacionadas entre elas.

No gráfico abaixo, foram separadas as âncoras de carreiras por grau de instrução. Constatou-se nesta amostra, que as pessoas com nível de graduação e especialização, tendem a possuir uma âncora de carreira do tipo “Estilo de Vida”, enquanto aqueles com nível médio possuem um equilíbrio entre os tipos “Estilo de Vida”, “Serviço e Dedicção” e “Técnico Funcional”.



No gráfico a seguir, demonstra o dendrograma da correlação entre as variáveis, o qual destacam-se a idade e tempo de serviço com maior poder de explicação. Em relação a âncora de carreira, nenhuma variável possui um alto poder de similaridade.

#### 4.3.2 – Correlações entre as Variáveis

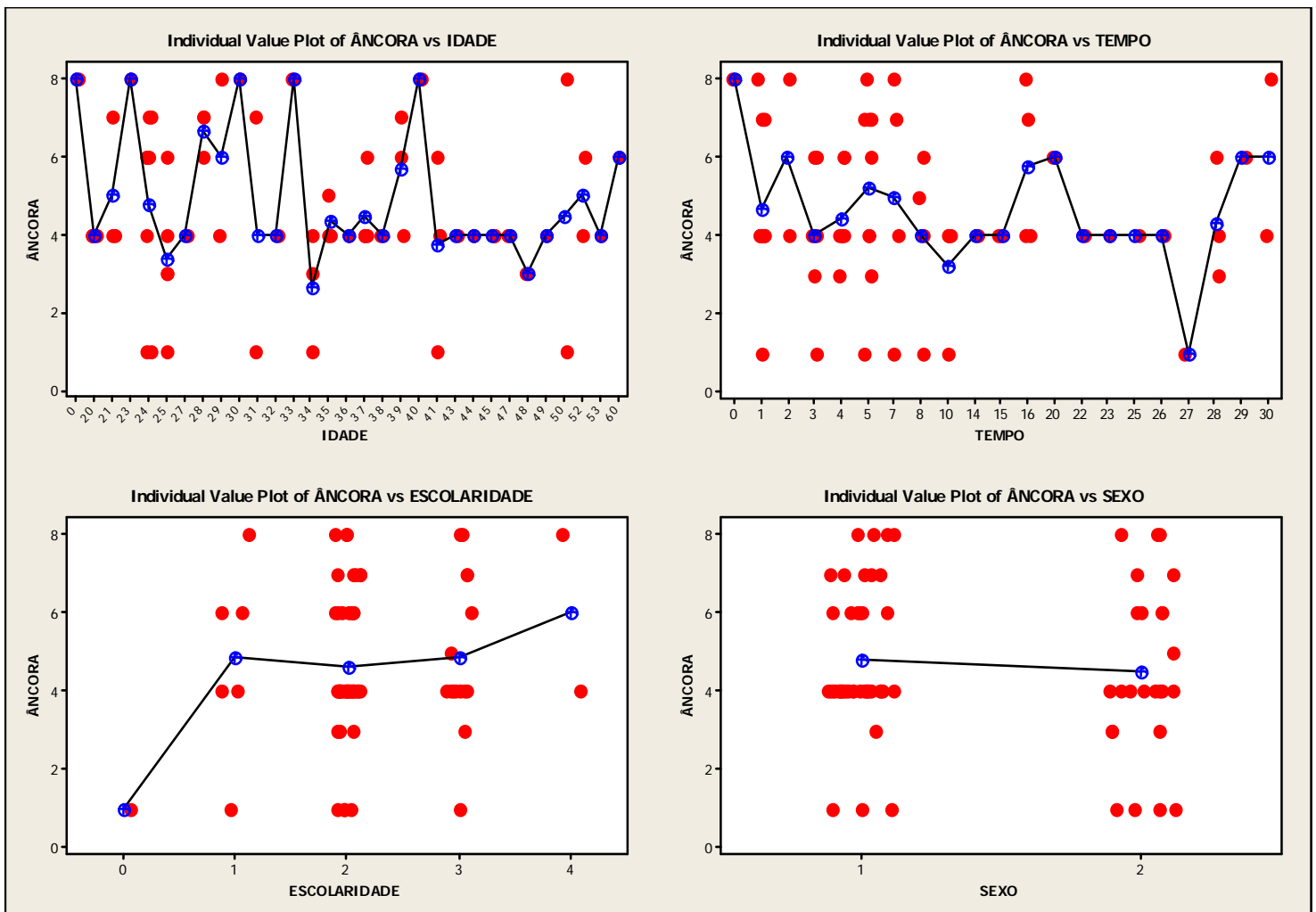


### Cluster Analysis of Variables: IDADE; SEXO; ESCOLARIDADE; TEMPO; ÂNCORA

Correlation Coefficient Distance, Single Linkage  
Amalgamation Steps

Step	Number of clusters	Similarity level	Distance level	Clusters joined	New cluster	Number of obs. in new cluster
1	4	90,4925	0,190150	1	4	2
2	3	64,4739	0,710522	1	2	3
3	2	61,8278	0,763443	1	3	4
4	1	58,2276	0,835448	1	5	5

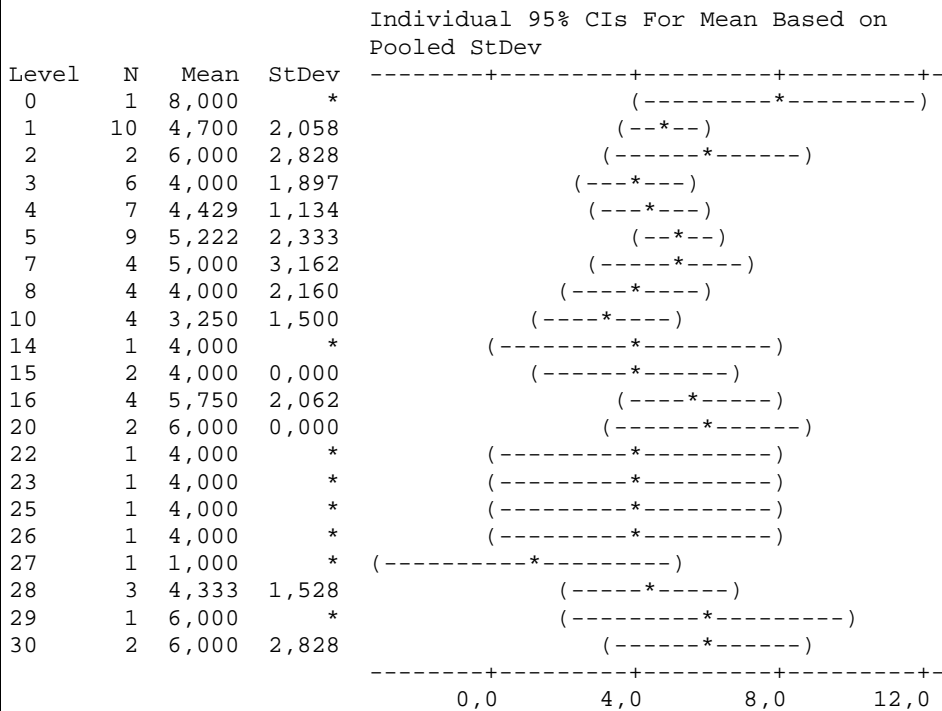
Nos gráficos de comparação, percebe-se que a âncora 4 “Estilo de Vida” é predominante em todas as variáveis. Entretanto, há distorções quando analisa-se o período inteiro de cada variável, mas na média a âncora Estilo de Vida é predominante.



### One-way ANOVA: ÂNCORA versus TEMPO

Source	DF	SS	MS	F	P
TEMPO	20	61,24	3,06	0,74	0,770
Error	46	191,54	4,16		
Total	66	252,78			

S = 2,041 R-Sq = 24,23% R-Sq(adj) = 0,00%

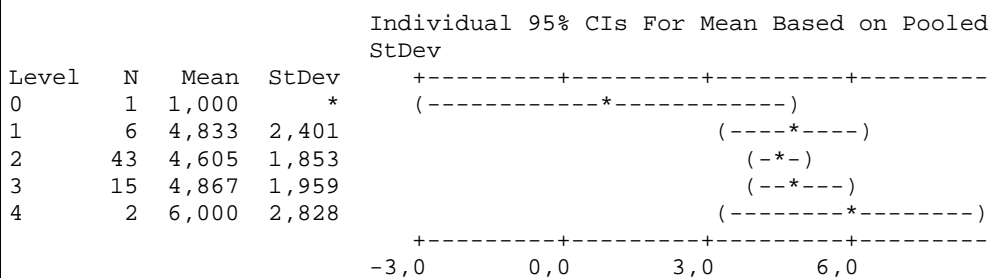


Pooled StDev = 2,041

### One-way ANOVA: ÂNCORA versus ESCOLARIDADE

Source	DF	SS	MS	F	P
ESCOLARIDADE	4	17,93	4,48	1,18	0,327
Error	62	234,85	3,79		
Total	66	252,78			

S = 1,946 R-Sq = 7,09% R-Sq(adj) = 1,10%



Pooled StDev = 1,946

### One-way ANOVA: ÂNCORA versus SEXO

Source	DF	SS	MS	F	P
SEXO	1	1,46	1,46	0,38	0,540
Error	65	251,31	3,87		
Total	66	252,78			

S = 1,966 R-Sq = 0,58% R-Sq(adj) = 0,00%

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev	CI Lower	CI Upper
1	42	4,786	1,815	3,156	6,416
2	25	4,480	2,201	2,078	6,882

4,00      4,50      5,00      5,50

Pooled StDev = 1,966

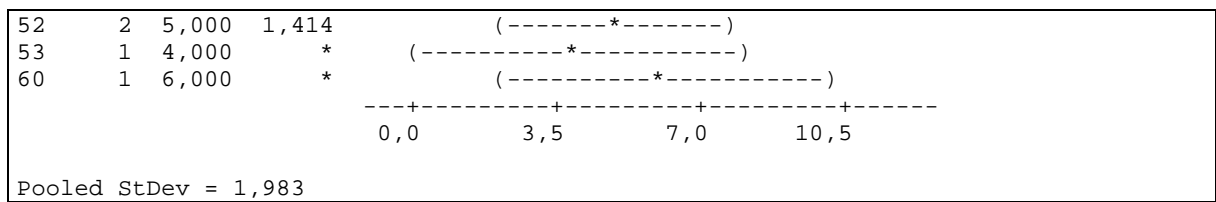
### One-way ANOVA: ÂNCORA versus IDADE

Source	DF	SS	MS	F	P
IDADE	30	111,16	3,71	0,94	0,563
Error	36	141,62	3,93		
Total	66	252,78			

S = 1,983 R-Sq = 43,98% R-Sq(adj) = 0,00%

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev	CI Lower	CI Upper
0	1	8,000	*	6,385	9,615
20	4	4,000	0,000	4,000	4,000
21	3	5,000	1,732	3,268	6,732
23	1	8,000	*	6,385	9,615
24	8	4,750	2,493	2,257	7,243
25	5	3,400	1,817	1,583	5,217
27	1	4,000	*	2,385	5,615
28	3	6,667	0,577	6,090	7,243
29	2	6,000	2,828	3,172	8,828
30	1	8,000	*	6,385	9,615
31	2	4,000	4,243	0,757	7,243
32	1	4,000	*	2,385	5,615
33	1	8,000	*	6,385	9,615
34	3	2,667	1,528	1,139	4,195
35	3	4,333	0,577	3,756	4,910
36	1	4,000	*	2,385	5,615
37	4	4,500	1,000	3,500	5,500
38	1	4,000	*	2,385	5,615
39	3	5,667	1,528	4,139	7,195
40	1	8,000	*	6,385	9,615
41	4	3,750	2,062	1,688	5,812
43	1	4,000	*	2,385	5,615
44	1	4,000	*	2,385	5,615
45	3	4,000	0,000	4,000	4,000
47	1	4,000	*	2,385	5,615
48	1	3,000	*	1,385	4,615
49	1	4,000	*	2,385	5,615
50	2	4,500	4,950	0,550	8,450



## 5. Conclusão

No estudo realizado com 67 funcionários de uma Instituição Financeira que trabalham na área meio, setor de câmbio e superintendência comercial, o tipo de âncora de carreira predominante é o “Estilo de Vida”, contrastando com a hipótese deste artigo, de que haveria predominância do tipo “Técnico Funcional”. Pode-se concluir neste caso que não há uma relação direta entre o serviço especializado de um grande banco comercial com a âncora de carreira “Técnico Funcional”.

Entretanto, além das análises das respostas e da estratificação do perfil dos entrevistados, seria interessante avaliar outras variáveis importantes, como por exemplo, a Cultura Organizacional da empresa, o segmento de atuação e satisfação dos funcionários em relação às tarefas que realizam, para se chegar num resultado mais completo e preciso. Em virtude do grau de profundidade proposto neste artigo, analisando apenas os dados dos entrevistados, sugere-se que num próximo artigo sejam levadas em consideração tais variáveis.

## 6. Referências Bibliográficas

- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo. Pioneira, 1989.
- Dutra, J. S. (1998). **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas**. São Paulo: Atlas.
- SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho. São Paulo. Nobel, 1996.
- SCHEIN, Edgar. **Career dynamics**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978
- SCHEIN, Edgar. **Career anchors**: discovering your real values. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- OLIVEIRA, F. D. **A carreira em transformação**: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. Salvador: UFBA, 1998. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- KILIMNIK, Z.M; RODRIGUES, Suzana Braga. **Trajetórias, transições e âncoras de carreiras**: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de Recursos Humanos: ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE, Salvador, v.7, n. 17, p. 145-172, jan/abr. 2000.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Editora Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Artigos Científicos**. São Paulo. Editora Avecamp, 2004.
- RODRIGUES, C.L.M.M.; BOUZADA, V.C.P.C.; KILIMNIK, Z.M. **Estilo de Vida e Segurança** – Seriam essas carreiras dos futuros detentores de “carreiras proteanas, ou sem fronteiras?: Um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. Congresso Virtual Brasileiro de Administração -CONVIBRA, São Paulo. Dez. 2007.