

Gestão de carreira nas empresas melhor avaliadas pela revista Você S/A: Uma análise das práticas organizacionais e das percepções dos empregados

ROSELI CHAVES

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

LUIZ CLÁUDIO DE LIMA

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Bolsista CAPES

Gestão de carreira nas empresas melhor avaliadas pela revista Você S/A: Uma análise das práticas organizacionais e das percepções dos empregados

Career Management in the Companies Best Rated by Você S/A Magazine: An Analysis of Organizational Practices and Employee Perceptions

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam conhecer seus empregados, seus objetivos atuais e futuros para compreender o tipo de suporte de carreira de que eles necessitam e fornecer ferramentas direcionadas as suas questões particulares. Nesse caso, não se trata de simplesmente tentar aplicar um conjunto de ferramentas que pareçam funcionar em uma organização diferente. Isso leva a várias implicações práticas, que podem ajudar as organizações a fortalecerem suas ferramentas de gerenciamento e assertividade no apoio ao gerenciamento das carreiras. Assim, os benefícios em potencial do suporte à carreira, percebidos positivamente e direcionados individualmente, devem superar os esforços adicionais necessários para redefinir os processos existentes e o tempo adicional necessário para as discussões mais intensas com os empregados. No geral, portanto, perguntar aos empregados sobre suas preferências é um primeiro passo fácil, mas altamente útil, que vale a pena dar em direção a um gerenciamento de carreira mais eficaz (Guble, Coombs & Arnold, 2018).

Os empregados percebem, por meio do plano de carreiras, as oportunidades de desenvolvimento existentes e se sentem empoderados, mantendo o interesse em permanecer na empresa. Esse planejamento deve ocorrer em curto e médio prazo e serve como apoio para o gerenciamento de oportunidades futuras (Grubb, 2018).

A transparência dos critérios tem sido um dos principais incentivadores para as pessoas assumirem seu protagonismo e visualizarem suas possibilidades de carreira futura nas organizações. De um lado, o empregado desenvolve suas habilidades e suas preferências de trajetórias de carreira, do outro lado, a empresa divulga as trajetórias e os planos de carreira existentes para que os empregados pensem suas carreiras (Dutra, 2019).

Para ser uma boa empresa para se trabalhar, é preciso ter oportunidade de carreira, ser respeitado no trabalho que desenvolve, ter uma relação amistosa e apoio para se manter na posição (Araújo & Garcia, 2010).

Dessa forma, este estudo busca responder à seguinte questão: As melhores empresas para se trabalhar eleitas pela revista Você S/A em 2019, possuem políticas e práticas de gestão de carreira que atendem aos seus empregados?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Carreira

Segundo Marras (2016), a Gestão de Pessoas pode ser organizada em dois grandes eixos: os processos voltados às pessoas e os processos administrativos de pessoal. Os primeiros incluem atividades estratégicas como recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreira e remuneração. Esses processos têm como foco os empregados, visando sua atração, desenvolvimento e permanência na organização, contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Já os processos administrativos englobam rotinas como admissão, contratos, controle de férias, jornada de trabalho, folha de pagamento, encargos sociais, rescisões e obrigações legais periódicas, como CAGED, eSocial e convenções coletivas. São essenciais para garantir o cumprimento das normas trabalhistas e a regularidade dos direitos dos empregados. Por fim, a área de Segurança e Saúde Ocupacional é responsável por zelar pelas condições de trabalho e pelo cumprimento das Normas Regulamentadoras (NRs), por meio de programas preventivos e relatórios obrigatórios.

A gestão de carreira é uma das atividades da área de gestão de pessoas, e pode ser realizada pelas pessoas e pelas empresas. Nas empresas refere-se às práticas deliberadamente projetadas pelas organizações, a fim de melhorarem a eficácia na carreira de seus empregados. O gerenciamento da carreira é importante para a organização, a fim de garantir que tenham as habilidades e conhecimentos para o seu futuro, alinhado às suas estratégias (Seema & Sujatha, 2013). Já as pessoas devem manter a empregabilidade, adotar uma orientação profissional positiva, ficar mais à vontade com as metodologias de pesquisa e emprego de alta tecnologia e permanecer em um estado de constante prontidão para fazerem as escolhas de carreira necessárias, de acordo com as demandas (Callanan, Perri, & Tomkowicz, 2017).

Os primeiros estudos segundo Dutra (2007) sobre carreira foram apresentados em 1970, pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), e, no Brasil, o primeiro livro foi lançado em 1996, pelo professor Joel Dutra, da Universidade de São Paulo. As pesquisas brasileiras e internacionais indicaram que a globalização e a competitividade apontaram novos modelos de carreira cujos profissionais tomam o destino das suas carreiras e olham para as possibilidades fora da organização.

Na sociedade industrializada existia o modelo tradicional, ainda utilizado até os dias atuais, que é focado nos cargos, e nessa revolução o trabalho artesanal passou a ser assalariado. O modelo moderno surge no início de 1970, após a Segunda Guerra Mundial. O modelo tradicional é marcado por estabilidade, previsibilidade, divisão sexual das atividades e progressão linear na carreira. Nesse período, os americanos possuíam abundância de empregos e variedade de benefícios sociais, foi um período de prosperidade americana. Mas, em meados de 1970, inicia-se uma crise educacional, aumentam os excluídos e a concorrência, e a sociedade se divide. Nesse novo cenário, as mulheres e outros grupos minoritários passam a ter mais oportunidades no mercado de trabalho, a progressão na carreira passa a ser mais horizontalizada e a instabilidade se instala (Chanlat, 1995).

A Tabela 1 apresentada relaciona os tipos de carreira e suas características.

Tabela 1 - Descrição dos tipos de carreira

Tipos de carreira	Recursos principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedade
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organização de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais	Organização de peritos burocráticos profissionais	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação, inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas, empresas artesanais, culturais e de caridade	A capacidade pessoal, as exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais e capital de relações	Conhecimento Relações de parentesco (Rede social)	Familiar, Comunitária, de clãs	O número de relações, conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat, 1995, p. 72.

No passado, os processos de Gestão de Carreira enfocavam cargos, posições, status do indivíduo, enquanto hoje se direcionam para suas competências e para a autoconstrução dos

fenômenos de carreira. O estudo de carreira interna e seu planejamento pelo próprio indivíduo estão recebendo mais atenção que o estudo da carreira externa, ou seu planejamento realizado pela empresa (Martins, 2001).

O termo “carreira” comporta uma série de significados: carreira como avanço; carreira como profissão; carreira como sequência de trabalhos durante a vida; carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador (Hall, 2002).

Também é importante para os empregados entender que não existe uma trilha profissional pronta e que precisarão desenvolver suas próprias carreiras individualmente ou na empresa, aproveitando as oportunidades apresentadas (Dutra, 2007).

Para fazer a escolha ocupacional, o indivíduo deve conhecer sobre o mercado de trabalho, os requisitos ou competências necessárias para cada função, seu perfil e aptidões para que seja mais assertivo na escolha. Uma vez escolhida a ocupação, é importante se qualificar, escolher o curso, a faculdade. Depois de qualificado, é importante saber procurar emprego, fazer currículo, carta de apresentação e como se proceder no processo seletivo. Podemos considerar os estágios de carreira como início, meio e fim (Cooper & Rothamann, 2009).

Ainda segundo os autores Cooper e Rothamann (2009), o estágio profissional é o início da carreira e consiste em se estabelecer no mundo profissional e de realização. Esse período concorre com o período da vida adulta, em que as pessoas estão constituindo família e adquirindo experiência nas empresas, sendo avaliadas se serão bons profissionais para as empresas. Esse período também serve para mostrar proatividade, disposição e o que mais podem oferecer para as empresas. No meio da carreira, relativo à meia-idade, as pessoas que estão passando por esse estágio se questionam se estão trabalhando além do necessário, se estão tendo tempo para a família.

Para apoiar os profissionais na escolha da carreira, o conceito âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas de valores individuais, outros referentes à competência e aos motivos dos quais não se abre mão quando confrontadas com a necessidade de se fazer escolhas em sua profissão, de acordo com Schein (1985).

Por meio do questionário aplicado por Schein (1993): “Inventários de Âncora de Carreiras”, pode se verificar a tendência da pessoa para o tipo de carreira, o tipo de trabalho com que ela mais se identifica, qual tipo de remuneração e benefícios que mais atendem ao sistema de promoção com o qual ficará satisfeita, o tipo de reconhecimento que gosta de ter e a especificação das profissões de cada uma dessas âncoras.

A Tabela 2 a seguir apresenta o modelo de âncoras de carreira proposto por Alberto (2008), mostrando que, para cada tipo de âncora de carreira, existem os tipos de trabalho, remuneração e benefícios, sistemas de promoção e exemplos de profissões para apoiarem os profissionais no entendimento do inventário, na escolha da carreira, conforme suas preferências e habilidades.

Tabela 2 - Características das âncoras de carreira

Âncora de Carreira	Tipo de Trabalho	Remuneração e Benefícios	Sistema de Promoção	Tipo de Reconhecimento	Exemplos de Profissão
Aptidão técnico-funcional (TF)	Aplicação de conhecimentos especializados.	Equidade externa; grau de especialização.	Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões-chave.	Reconhecimento dos pares; oportunidade de aperfeiçoamento; reconhecimentos formais.	Cientista; diretor técnico; supervisor técnico.
Aptidão administrativa geral ou gerência	Gerenciamento de organizações; liderança; atividades	Equidade interna; alta remuneração; bônus por metas; opções	Sistema de promoção tradicional; promoção baseada em	Promoções; Maior poder de controle e responsabilidades; símbolos de status; aprovação de seus	Diretor; gerente; líder.

geral (GG)	diversificadas.	de compra de ações.	resultados.	superiores.		
Autonomia / Independência (AI)	Trabalhos claramente delineados; liberdade para trabalhar a seu modo etc.	Mérito de desempenho, bônus; benefícios móveis etc.	Promoções que reflitam realizações; ganho de autonomia e flexibilidade.	Reconhecimentos móveis (Medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas etc.).		Profissional liberal.
Segurança/ Estabilidade e (SE)	Trabalho estável e previsível.	Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria	Sistema de promoção baseado em tempo de serviço e desempenho.	Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade.		Funcionário público.
Criatividade e empreendedora (CE)	Possibilidade de estar constantemente utilizando a criatividade.	Posse das ações de sua organização e de patentes; acumulação de riquezas.	Poder e liberdade para exercer a capacidade de criação.	Fazer fortuna; criar empreendimentos de reconhecimento público.		Empresário; publicitário.
Vontade de servir/ Dedicção a uma causa (SD)	Possibilidade de influenciar a organização na direção de valores de contribuição social e ajuda ao próximo.	Remuneração justa pelas suas contribuições; benefícios móveis.	Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa.	Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles.		Assistente social; médico; sacerdote.
Puro desafio (DP)	Trabalho que desafie constantemente habilidades; altos níveis de desafios.	Remuneração e benefícios condizentes com os desafios superados.	Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas.	Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas.		Vendedor; atleta; investidor de risco.
Estilo de vida (EV)	Possibilidade de integrar necessidades profissionais, individuais e familiares.	Benefícios opcionais; licenças-prêmio; horários flexíveis etc.	Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida.	Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais.		Consultor; empresário

Fonte: Elaborado por Alberto, 2008, p. 42, a partir de Schein, 1996, 2006a, 2006b.

Para Chreptaviciene e Starkute (2010), no contexto da carreira, as pessoas precisam desenvolver competências, que são definidas como capacidade de aplicar os principais princípios e técnicas de determinada área de conteúdo para situações práticas. Há uma ampla lista de habilidades e comportamentos de alto nível, que determina a capacidade de agir com sucesso em situações inesperadas complexas. A competência de um nível diferente é necessária para executar a atividade de diferentes níveis hierárquicos, o que permite atuar em diferentes contextos de atividade e influenciar a carreira do indivíduo. A competência é implementada através de uma atividade. A competência de diferentes níveis é necessária para executar a atividade de diferentes níveis

hierárquicos, ao orientar para quais requisitos mais claros de competência emergem; e isso cria premissas para criar o sistema de carreira com base nos níveis de competência, dentro de uma organização. O processo de carreira, em uma organização, deve funcionar como sistema corporativo integrado entre um indivíduo e uma organização, quando a organização se envolve no planejamento da carreira de um indivíduo, bem como as metas e objetivos de ambas as partes são coordenados.

A relevância futura da perspectiva de carreira sem fronteiras dependerá de sua abertura para os desafios das carreiras, dentro de uma sociedade global inerentemente dinâmica, incerta e complexa. É impossível prever como as carreiras mudarão nos próximos anos. Desafios com o risco sistêmico nos mercados financeiros globais, mudanças na prestação de serviços sociais e esgotamento de recursos naturais aumentam a vulnerabilidade de carreiras incorporadas nos modos estabelecidos de produção econômica. No entanto, eles também criam oportunidades para carreiras associadas à inovação social (incluindo o uso sustentável de recursos). Esses desenvolvimentos provavelmente renderão algumas áreas de experiência profissional obsoleta, mas também criarão oportunidades para novas experiências e novas colaborações. Eles levantam questões profundas sobre a adaptabilidade de indivíduos e instituições em resposta a essas transições (Tams & Arthur, 2010).

É praticando que adquirem competências, e os empregados devem ser os mais interessados no seu desenvolvimento. Sendo que o processo de capacitação se dá em quatro fases: diagnóstico: quando serão levantadas as competências/objetivos necessários a serem desenvolvidos e podem ser verificados pelo planejamento estratégico, cultura organizacional, análise das operações e tarefas, observação do ambiente, entrevistas com gestores de áreas, pesquisa de clima, avaliações de desempenho e de potencial, análise de indicadores. O planejamento: responde, o que fazer/por que fazer/ como fazer/quem responde/quando fazer/ onde fazer/quanto custa. Na execução: é a ação, observa o que foi planejado, entre esses programas temos de ambientação, liderança, trainee e estágio e a Avaliação: verifica se os objetivos foram alcançados por meio da autoavaliação, avaliação de reação e satisfação, avaliação do instrutor, avaliação de competências e avaliação de resultados (da empresa) (D'Elia, 2021).

Ao abordarem o planejamento de carreira, afirmam que há muita incompreensão sobre esse assunto, apesar da pressão para que os profissionais sejam mais independentes e façam a autogestão das suas carreiras. Da mesma forma Kilimnik, (2011) defende que o sistema linear de carreira tem passado por uma transição para o multidirecional. Os empregados podem seguir em várias direções, funções, setores diferentes, dentro das empresas e com possibilidade de autonomia e flexibilidade pela gestão. Os movimentos de globalização, automatização, flexibilização da relação de trabalho, ambientes instáveis e sem fronteira fortalecem os modelos de carreira Proteana, que valorizam a independência, a flexibilidade das relações (Silva et al., 2012).

A Tabela 3 a seguir apresenta as dimensões em que as carreiras se desenvolvem no contexto da carreira tradicional e do negócio transformado.

Tabela 3 - Transformações nos contextos em que as carreiras se desenvolvem

Dimensão	Negócio Tradicional	Negócio Transformado
Característica do ambiente	Estabilidade	Dinamismo
Escolha da carreira	Poucas, em uma fase inicial da carreira	Repetida, às vezes cíclica, em estágios diferentes
Responsabilidade principal	Organização	Indivíduo
Horizonte de carreira (local de trabalho)	Uma organização	Diversas organizações
Horizonte de carreira (tempo)	Longo	Curto
Escopo da mudança	Incremental	Transformacional
Expectativa do empregador/Retribuição do empregado	Lealdade e compromisso	Muitas horas de trabalho
Expectativa do empregado/Retribuição	Segurança profissional	Investimento em empregabilidade

empregador		
Critérios do progresso	Avanço de acordo com o cargo	Avanço de acordo com o resultado e conhecimento
Significado do sucesso	Ganhando a competição, isto é, progresso na escada hierárquica	Sentimento interno de realização
Treinamento	Programas formais não especialistas	Sentimento interno de realização
Essência da direção da carreira	Linear	Multidirecional

Fonte: Kilimnik, 2011, p. 18

Essa tabela 3 traz a carreira tradicional na qual a responsabilidade era somente da empresa, e o negócio transformado voltado para carreira proteana (autodirigida). Nas tendências atuais a gestão da carreira pode ser compartilhada pela empresa e empregado, sendo que os empregados são responsáveis pelo seu desenvolvimento e a empresa pela oferta das oportunidades. E além dos tipos de carreiras, temos a estrutura que pode ser em linha, o empregado não tem opção para passar para outras trajetórias devendo atentar à hierarquia da empresa, pouca mobilidade e não oferece alternativas para o perfil técnico. Temos a estrutura em rede, que possibilita várias posições dentro permitindo à pessoa definir sua trajetória a partir dos critérios estabelecidos pela empresa que direcionam para cargos gerenciais. E a estrutura em Y, que oferecem boas condições tanto para quem escolhe cargos de gestão quanto para os cargos técnicos. São diferenciados pela natureza do trabalho. E a base é igual tanto para cargos gerenciais como técnicos, e podem ocorrer dificuldades de equidade nos dois braços (Dutra, 2019).

Teston e Filippin (2016) destacam que as hierarquias tradicionais limitam a quem os empregados podem mostrar seu potencial e talentos. Já a sucessão geralmente acontece nas empresas familiares, pois a empresa precisa dar continuidade aos negócios. Várias situações podem ocorrer: aposentadoria, morte, afastamentos diversos. Portanto, os proprietários precisam preparar novos profissionais. Os fatores necessários à preparação do novo líder são: ambientação multigeracional, influências do fundador, aspectos demográficos e treinamento e capacitação. A sucessão é uma das maneiras de o empregado ter ascensão na sua carreira. Segundo Franzener (2016), o papel do líder é deixar os sucessores liderarem, acompanhar seus resultados e atuar como *coaching* no processo de desenvolvimento.

A teoria da mobilidade de carreira sugere que, em certa ocupação, a escolaridade melhora a mobilidade em termos de promoção e crescimento salarial. Mostra que os trabalhadores são mais propensos a serem promovidos e que essa vantagem de mobilidade na carreira é mais pronunciada nos estágios iniciais de suas vidas profissionais (Crunau & Pecoraro, 2017).

Ainda segundo Crunau e Pecoraro (2017), os trabalhadores com baixa escolaridade, por outro lado, são menos propensos a serem promovidos a posições gerenciais. Além disso, em termos de crescimento salarial, enquanto os trabalhadores com escolaridade se beneficiam mais, os trabalhadores com menos recursos se beneficiam menos das promoções do que os seus pares educacionais. Em conjunto, essas descobertas apoiam fortemente a mobilidade na carreira. Além disso, ao se diferenciar entre promoções internas e externas, evidencia-se que as promoções são mais prováveis para os trabalhadores superdimensionados dentro do estabelecimento, considerando que o oposto se aplica aos trabalhadores com baixo nível de escolaridade.

A evolução do sentido que se dá à carreira, nas últimas décadas, fez surgir também vários modelos que facilitaram nossa compreensão sobre o tema, que é extremamente importante na vida de qualquer pessoa com vida profissional ativa. Os modelos em questão são os seguintes: tradicional, proteana, portfólio, sem fronteiras (Cesar & Coelho, 2017).

O plano de carreira pode ser desenvolvido em cinco passos. Primeiro passo: Conhecer os objetivos da organização para desenvolver as competências organizacionais, dentro dos prazos definidos. Segundo passo: Envolver seus trabalhadores, conversar com cada empregado, para

entender seus objetivos de carreira e se existem na empresa as posições almeçadas e a área desejada. Terceiro passo: Identificar as lacunas de competências. Uma vez conhecendo os objetivos a curto e médio prazo da organização, ter conversado com cada empregado para entender seus objetivos de carreira, é possível avaliar os objetivos, as competências organizacionais e as competências existentes e em que conjunto de competências precisa melhorar para atender as necessidades futuras da organização. Quarto passo: Criar plano de desenvolvimento de competências com prazos definidos. Quinto passo: O plano é flexível e será ajustado quando necessário (Grubb, 2018).

Nas empresas dentro da categoria carreira, podem ocorrer várias movimentações com os empregados, como: promoção, sucessão e transferências. Verificou-se, então, numa publicação feita por Martinez (2019) no site do *Great Place To Work*, uma pesquisa realizada com vários segmentos indicando que a imparcialidade nas promoções é mais questionada quando as pessoas não têm chance de recorrer da decisão, mas acreditam que os destinatários a merecem. Geralmente os gestores promovem segundo o que ouvem de outras pessoas e não a partir de suas experiências diretas.

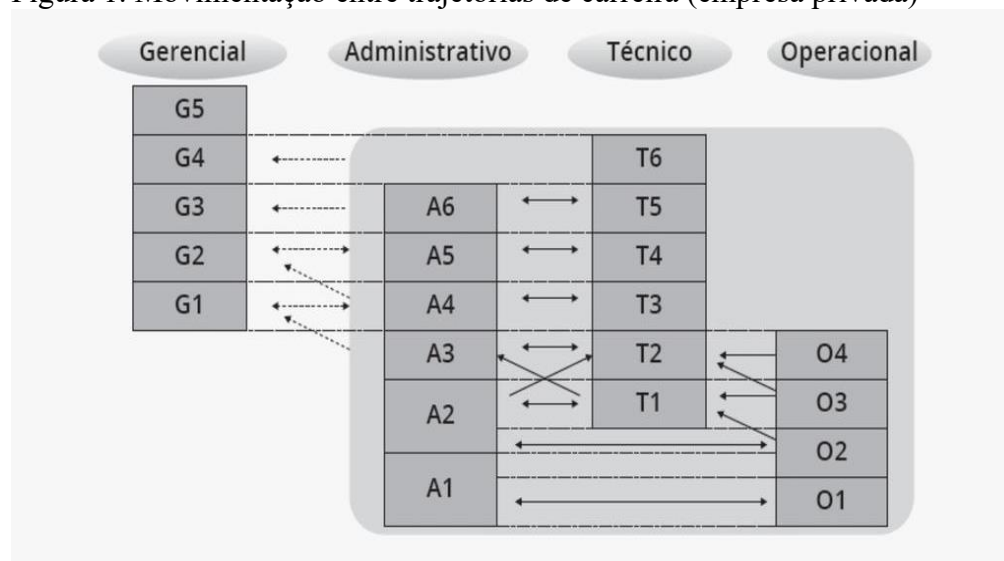
As empresas não podem colocar em risco seu negócio por falta de pessoal preparado. O processo sucessório pode ser desenvolvido por meio do mapa sucessório e do desenvolvimento de pessoal. No mapa sucessório, é verificada a capacidade da empresa de repor pessoal em momento crítico, de profissionais com competências necessárias e desenvolvidas para o futuro do negócio. Já no desenvolvimento de pessoal, o profissional deve saber o nível de complexidade para o qual está sendo desenvolvido e que será utilizado conforme a necessidade da empresa (Dutra, 2019).

Todo o processo de sucessão deve ser acompanhado pelo comitê de sucessão e geralmente mantido em sigilo, pois alguma estratégia pode ser alterada ao longo do tempo e não cria falsas expectativas. Entre as etapas, na primeira etapa, ocorre o processo de avaliação das pessoas que podem ocupar cargos críticos na organização. Na segunda etapa, depois da avaliação, ocorrem as sugestões de indicações, nas quais podem ser incluídos critérios de corte. Na terceira etapa, acontece uma reunião do comitê de sucessão, de 7 a 9 pessoas, com representantes das áreas, por afinidade. No comitê, serão discutidos os critérios de escolha e o processo de desenvolvimento. Na quarta etapa, o mapa sucessório deve ser aprovado pelos ocupantes dos cargos superiores. Na quinta etapa, o mapa sucessório será um instrumento utilizado para realização das sucessões, e nem sempre os primeiros serão aproveitados, já que isso depende da área, da atividade. Na sexta etapa, o trabalho do comitê, além dos já citados, será passar atividades aos futuros sucessores e o plano de desenvolvimento individual, que deve ser acompanhado pelos gestores imediatos ou pela equipe de educação corporativa. O mapa deve ser mantido em sigilo, mas o programa de desenvolvimento deve ser bem comunicado e transparente para que as pessoas se comprometam com os processos. Todos podem participar, mesmo não estando no mapa de sucessores, pois o programa não é excludente e é importante ter pessoas preparadas para possíveis mudanças, com suporte para que elas saibam dos riscos e não fiquem perdidas, pois se trata de uma trajetória de carreira (Dutra, 2019).

Quanto mais o indivíduo amadurece em relação à sua carreira, mais atitudes relacionadas às concepções de carreira proteana e de carreira sem fronteiras poderão ser adotadas por ele (Alvarenga et al., 2019).

Na Figura 1, são apresentadas as possíveis trajetórias, com degraus de complexidade diferente e as possíveis movimentações da pessoa na trajetória da carreira, mudando de forma horizontal ou vertical na organização (Dutra, 2019).

Figura 1. Movimentação entre trajetórias de carreira (empresa privada)



Fonte: Dutra, 2019, p. 31.

A carreira técnica é utilizada para profissionais totalmente especializados, mas que não desejam trabalhar com gestão ou ter equipe, como na carreira gerencial. Nesse caso, a empresa pode trabalhar com estrutura mais enxuta, com especialista e com identificação com a função (Dutra, 2019).

As organizações devem se concentrar em melhorar suas práticas de desenvolvimento de recursos humanos e gestão de carreira, especialmente salário, avaliação de desempenho, progresso nos objetivos de carreira, velocidade de promoção e aspecto de crescimento de remuneração e de carreira. Essas práticas são importantes para aprimorar o comprometimento dos empregados, com as organizações, o que, por sua vez, reduzirá a intenção de rotatividade. Além disso, a organização deve perceber que o impacto do compromisso organizacional na redução da intenção de rotatividade é fraco sempre que os empregados estão altamente preocupados com sua própria carreira. Portanto, a carreira dos empregados também deve ser uma preocupação da organização (Nawaz *et al.*, 2019).

Na relação das empresas com as pessoas, as empresas devem disponibilizar as informações estruturadas de trajetórias de carreira, as características das trajetórias das carreiras, os degraus e exigências de complexidade para outras trajetórias, os níveis salariais correspondentes a cada degrau, os benefícios oferecidos, os acessos oferecidos pela empresa para que a pessoa possa ascender na carreira e o suporte oferecido pela empresa, para que as pessoas assumam o protagonismo e a responsabilidade sobre a gestão da sua carreira. As carreiras e as remunerações estão alinhadas nos processos estruturados na complexidade dos degraus das trajetórias das carreiras. As informações sobre resultado de avaliação de desenvolvimento, resultados e comportamentos, evolução na carreira, desafios enfrentados, posições ocupadas auxiliam na tomada de decisão para realização de aumento salarial, promoção, demissão, movimentação, sucessão e processo de retenção (Dutra, 2019).

Quando não ocorrem o protagonismo e gestão da carreira, os empregados podem cair em armadilhas profissionais, podendo gerar desconforto profissional. As pessoas procuram atender às expectativas do mercado de trabalho sem levar em consideração suas preferências, seus pontos fortes e suas expectativas. Entre as armadilhas, a pessoa pode estar em uma atividade sem perspectiva de crescimento por estar no limite da carreira. Mudança de tecnologias, da atividade que exerce, como exemplo, as atividades sendo automatizadas, mídia impressa para mídia digital. A idade se torna um limitador, já que outras gerações estão chegando no mercado de trabalho. Mudança de carreira e alteração de identidade ocasionando stress. Conhecimento que possuem já

foram alterados e por isso não conseguem se realocar, ocasionando problemas familiares (Dutra, 2019).

Entre vários riscos, a infelicidade pessoal: 1) permanecer em uma atividade que não gostam apenas pelo salário, benefícios, segurança, gerando amargura que é percebida em todas as áreas da vida, sendo que essas atividades focam mais esforço nos pontos fracos, e tendo profissionais medianos. 2) Mudança para carreira gerencial e não se identificarem, sendo que eram ótimos técnicos. 3) Ausência de conhecimento de si mesmo e aceitando oportunidades por influência de terceiros. 4) Entrar em empresas com valores diferentes dos seus e precisar sair. A pessoa sabendo o que quer fica mais fácil passar por uma transição de carreira. Outro risco é o desgaste da imagem: entrar em empresas observando apenas a oportunidade e esquecendo-se de olhar se a empresa possui problemas éticos, morais e de relacionamentos, que hoje em dia podem ser consultados no Glasdoor. Muitas empresas estão endividadas, não pagam em dia seus empregados, não assinam carteira de trabalho, e estão prestes a quebrar porque a despesa é maior que a receita. E o outro risco é o desconforto profissional, o trabalho não é mais desafiador e os profissionais podem ficar estagnados. Empresas que admitem gestores para substituírem o atual, mas não demitem o atual, mantendo no mesmo ambiente e fazendo assédio moral. Empresas com turnover alto, empresas com alto índice de empregados que reclamam na justiça. O profissional consciente das complexidades da carreira e onde situam, ajuda a prever essas situações (Dutra, 2019).

Os empregados utilizam estratégias para seu desenvolvimento na carreira, se estão no nível Jr buscam o PL e depois, o sênior por meio do conhecimento das atividades e complexidades dos níveis superiores. Entre as estratégias temos a mudança de carreira na mesma organização: o mercado de trabalho geralmente não aceita ao mesmo tempo mudança de carreira e empresa, por isso é mais fácil fazer essa transição na empresa em que se encontra, pois já conhece a cultura, já tem um bom relacionamento, e respeito na empresa, o que favorece essa mudança. Outra estratégia: mudança de organização na mesma carreira: pode ser feita por pessoas que não deslumbram mais oportunidade de crescimento na organização ou setor, empresa em declínio, dificuldades de sobrevivência da empresa. Outra estratégia: mudanças de organização e de carreira ao mesmo tempo: é uma das mais difíceis transições, mas às vezes é necessária. Pode desestruturar, pois as exigências de conhecimento são diferentes e será necessário apoio dos amigos, familiares (D'Elia, 2021; Dutra, 2019).

Escolher uma carreira que desconsidere os pontos fortes e preferências individuais pode levar a ocupações de prestígio, como cargos de liderança; no entanto, quando o profissional não está satisfeito ou não cuida de sua trajetória, esse desalinhamento pode comprometer sua capacidade de atender às necessidades da equipe e das famílias que dependem de sua atuação. Um líder precisa estar bem consigo mesmo para apoiar o desenvolvimento de sua equipe (Dutra, 2019). Nesse contexto, torna-se essencial refletir sobre o alinhamento entre escolhas profissionais e bem-estar, especialmente diante das transformações recentes nas relações de trabalho.

O sucesso dos modelos de trabalho híbrido depende do equilíbrio entre preferências individuais, dinâmica das equipes e estratégias organizacionais. Não existe uma abordagem única que se aplique a todos os trabalhadores (Santos et al., 2024). Desde o início da pandemia de Covid-19, o trabalho híbrido e remoto vem se expandindo, trazendo consigo desafios singulares para o desenvolvimento e a gestão da carreira (Hildred et al., 2024). Embora tenha contribuído para o aumento da produtividade e da satisfação, ao proporcionar horários mais flexíveis e a eliminação de longos deslocamentos, esse modelo exige maior capacidade de autogestão. Nesse sentido, a autonomia, flexibilidade, elementos centrais nos modelos de carreira proteano e sem fronteiras, ganha ainda mais relevância (Hildred et al., 2024).

A pandemia de Covid-19 configurou-se como um verdadeiro choque de carreira, exigindo dos empregados maior resiliência e capacidade de adaptação (Akkermans et al., 2020). Diante desse cenário de incerteza, a construção narrativa da carreira emerge como um mecanismo importante para que o empregado consiga gerenciar sua trajetória de forma proativa (Savickas, 2021). Os modelos de carreira proteano e sem fronteiras tornam-se, portanto, ainda mais relevantes, ao

valorizar o protagonismo do empregado, a flexibilidade e a autonomia no desenvolvimento profissional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva, com utilização de dados secundários. Os dados foram extraídos da edição especial da revista VOCÊ S/A (2019), que apresenta o ranking das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil. A escolha dessa fonte justifica-se pela credibilidade da publicação e pela abrangência das informações disponibilizadas, especialmente no que se refere às práticas de gestão de pessoas.

A amostra foi composta por 50 empresas, selecionadas com base na disponibilidade e na riqueza das informações relacionadas à gestão de carreira. O critério de escolha concentrou-se nas organizações mais bem avaliadas nessa dimensão específica. Subcategorias como plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, promoção, sucessão e transferência foram identificadas com base na análise das práticas relatadas. Dentre essas, plano de carreira e treinamento e desenvolvimento foram as mais frequentemente mencionadas tanto pelas empresas quanto pelos empregados. Subcategorias como remuneração e avaliação de desempenho foram excluídas por não estarem diretamente relacionadas ao foco temático da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2011), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com inferência e interpretação. A categoria central analisada foi “carreira”, da qual emergiram as subcategorias mencionadas anteriormente.

As subcategorias Promoção, Sucessão e Transferência foram menos comentadas. No Quadro 1 estão os autores que dão sustentação ao trabalho.

Quadro 1 – Referencial teórico

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	AUTORES
CARREIRA	Plano de carreira, promoção, sucessão, transferência, treinamento e desenvolvimento.	Guble, Coombs & Arnold, 2018; Grubb, 2018; Dutra, 2019; Araújo & Garcia, 2010; Marras, 2016; Callanan, Perri, & Tomkowicz, 2017; Dutra, 2007; Chanlat, 1995; Martins, 2001; Hall, 2002; Cooper & Rothamann, 2009; Schein, 1985; Schein, 1993; Alberto, 2008; Chreptaviciene & Starkute, 2010; Tams & Arthur, 2010; D’Elia, 2021; Kilimnik, 2011; Silva et al., 2012; Teston & Filippin, 2016; Franzener, 2016; Crunau & Pecoraro, 2017; Cesar & Coelho, 2017; Martinez, 2019; Alvarenga et al., 2019; Nawaz <i>et al.</i> , 2019; Bardin, 2011; Assad, 2017; Seema & Sujatha.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa analisou as informações relativas à publicação da Revista VOCÊ S/A que, em sua edição especial de 2019, avaliou e listou as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Essas empresas passaram por um criterioso processo de avaliação que envolvia 12 categorias de análises relativas à gestão dos seus recursos humanos. A avaliação levou em consideração as informações divulgadas pelas empresas, as entrevistas com os profissionais de gestão de recursos

humanos e as entrevistas e questionários respondidos pelos empregados. Entre as 150 empresas melhor avaliadas e divulgadas na edição especial de 2019 na revista VOCÊ S/A, analisamos as 50 empresas melhor avaliadas nas políticas e práticas de Gestão de Carreira.

Esses são os resultados dos questionários preenchidos pelas empresas e empregados sobre as políticas e práticas de carreira mais comentadas:

Na subcategoria **Plano de carreira** identificou-se que as empresas relatam a oferta de diferentes iniciativas voltadas ao desenvolvimento profissional, como treinamentos, mentorias e programas de capacitação. Do ponto de vista dos empregados, contudo, há percepções divergentes: enquanto alguns demonstram conhecimento sobre essas oportunidades, outros revelam desconhecimento, o que evidencia lacunas na comunicação interna e na disseminação dessas informações em todos os níveis organizacionais. Além disso, mesmo entre aqueles que reconhecem a existência de ações voltadas à carreira, foram apontadas incertezas quanto aos critérios de participação e ao funcionamento dessas iniciativas, bem como dúvidas sobre como tais ações se conectam com possibilidades concretas de crescimento profissional.

Essas percepções tornam-se ainda mais relevantes diante do cenário contemporâneo de mudanças nas formas de trabalho, especialmente com a consolidação dos modelos híbrido e remoto. Tais formatos demandam maior autonomia, autogestão e capacidade de adaptação por parte dos profissionais (Hildred et al., 2024), reforçando os pressupostos dos modelos de carreira proteana e sem fronteiras. Nesse contexto, o papel das organizações deixa de ser o de definir percursos estruturados e passa a ser o de promover ambientes favoráveis ao desenvolvimento, oferecendo recursos, estímulos e oportunidades alinhadas às necessidades dos empregados (Santos et al., 2024) e o direito a desconexão para atender o bem estar e saúde mental dos empregados (Ferreira., 2024). A ausência de clareza sobre essas possibilidades pode representar uma barreira significativa para o protagonismo dos empregados em suas trajetórias profissionais. Assim, torna-se fundamental que as organizações fortaleçam os processos de comunicação interna, promovam a equidade no acesso às ações de carreira e estejam atentas às transformações nas relações de trabalho, que demandam estratégias mais flexíveis e centradas no indivíduo.

Em relação à subcategoria **Promoção**, as empresas analisadas destacaram suas práticas de promoções. Algumas empresas divulgam a quantidade e as pessoas que estão sendo promovidas; em outra, os empregados podem fazer carreira até chegarem à diretoria; em outra, as promoções são divulgadas em eventos. Os empregados comentam essas oportunidades de promoções existentes, mas criticam a forma como as avaliações são feitas. As empresas, por meio de várias ações, permitem o crescimento dos empregados na carreira quando abrem e divulgam as vagas internamente, quando, no *feedback* da avaliação de desempenho, relatam os pontos positivos e o que precisa ser aperfeiçoado para futuras oportunidades internas. Todos podem participar, mas o que vai diferenciar o profissional que terá a oportunidade será o que melhor atender ao perfil da vaga. Uma empresa destacou suas práticas, relatando que a meritocracia era critério para promoção. Os empregados não comentaram essas práticas. Entende-se que elas não devem ocorrer com tanta frequência. A empresa precisa divulgar nas redes internas de comunicação, como e-mail, intranets, reuniões, eventos diversos para que os empregados saibam que existe essa prática na empresa e a valorização dos empregados por meio das promoções. Além da divulgação nas redes internas, quando o gestor promete que vai promover algum empregado, ele deve fazê-lo e não passar a promoção para outro empregado, segundo Assad (2017). As promoções devem estar no planejamento anual, aprovado pela diretoria, para que todos possam acompanhar.

Na subcategoria **Sucessão**, as empresas citaram suas práticas de sucessão. As empresas mapeiam seus empregados que possuem potencial para assumirem cargos de gestão no futuro e os submetem a processos de desenvolvimento e capacitação, com o objetivo de terem profissionais preparados dentro do prazo esperado. Os empregados não fizeram nenhum comentário sobre isso. Já a literatura confirma os procedimentos da empresa. Conforme Teston e Filippim (2016), o processo de sucessão ocorre com mapeamento, ambientação multigeracional, influências do fundador, aspectos demográficos e treinamento e capacitação. Foram poucos comentários das empresas e nenhum dos empregados, apesar de o assunto ser relevante, pois a continuidade da

empresa dependerá dos sucessores, ou seja, de profissionais preparados. Três empresas citaram suas práticas. Disseram que reuniam com a liderança, a cada seis meses, para elegerem os profissionais que seriam os sucessores nos cargos de gestão. Outra empresa disse que avaliava e acompanhava as competências necessárias, que deveriam ser desenvolvidas ao longo do processo estipulado. Um empregado relatou que na empresa em que trabalha existem os gerentes; abaixo deles, os coordenadores e supervisores; pela hierarquia, eles deveriam ser capacitados para serem os futuros gestores, mas os líderes não estão necessariamente instituídos pelo cargo. A empresa deve observar essa questão para não causar desmotivação interna.

As empresas precisam incluir o processo sucessório no planejamento de pessoal, para que não haja falta de pessoal em casos eventuais, como afastamentos, pedidos de demissão e outros. Assim, é possível conseguir outro profissional para o cargo com mais tranquilidade. Além disso, é preciso que as expectativas dos empregados estejam alinhadas ao que a empresa precisa para atenderem aos objetivos futuros dela. Segundo Franzener (2016), além de mapear os profissionais com potencial, o papel do líder é deixar os sucessores exercerem a liderança na prática, acompanhar os resultados e atuar como mentor no processo de desenvolvimento. Dessa forma, quando a empresa precisar, os sucessores estarão preparados.

Na subcategoria **Transferência**, as empresas citaram suas práticas de transferência, como: as empresas possuem muitas oportunidades internas, os empregados podem evoluir e transitar entre as áreas e têm possibilidade de trabalharem em outros países. Em duas empresas, os empregados perceberam essas oportunidades, e relataram insatisfação com o fato de terem que ficar um ano na posição e isso atrapalhar nas oportunidades em outras áreas. Questionaram até que ponto eram donos das suas carreiras. As novas carreiras são voltadas para o protagonismo dos empregados e as empresas, com suas práticas e políticas, favorecem seus empregados. A oportunidade de serem transferidos auxilia no crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, em outras áreas, cidades ou países, pois vão vivenciar outra cultura, novas pessoas e atividades. As empresas não citaram suas práticas e os empregados comentaram uma vez, dizendo que havia possibilidade de trabalhar fora do país. Entende-se que essas transferências são oportunidades de crescimento para os empregados.

A outra subcategoria de carreira é o **Treinamento e Desenvolvimento** que foi citada pelas empresas e pelos empregados. Sendo que relatam que a empresa tem vários tipos de treinamento, mas não explicados se estão alinhados às competências organizacionais que são necessárias aos objetivos das organizações. Os empregados reconhecem existência dos treinamentos com o objetivo de desenvolvimento. O que não foi comentado é se as empresas focam as competências dos cargos ou competências organizacionais, com os objetivos de preparar possíveis sucessores, possibilitar promoções e transferências entre matriz e filiais - sendo que nem as empresas e empregados citaram essas competências como as que são desenvolvidas nas organizações, o que demonstra que precisa haver um alinhamento entre a teoria e a prática.

Pelos comentários individualizados sobre o tema, ou seja, pelas melhores empresas de carreira avaliando a categoria carreira, as subcategorias mais comentadas pelas empresas e empregados são as mesmas, ou seja, Plano de carreira e Treinamento e desenvolvimento. As perguntas poderiam ter a mesma quantidade para melhor avaliação. Neste estudo, as subcategorias de carreira que se destacaram foram **Plano de carreira, Treinamento e Desenvolvimento**. Houve outras com menos informações sobre suas práticas: Promoção, Transferência e Sucessão, que remetem aos modelos atuais de carreira, Âncoras de carreira, de Schein (1985) e Hall (2002), nos quais o indivíduo é protagonista e pode direcionar sua carreira- o que pode ser comprovado pelas descrições encontradas. Esse indicador de plano de carreira demonstra que, mesmo sem um plano formal, as empresas possuem diversas ações voltadas para o crescimento e desenvolvimento dos seus empregados, que têm a oportunidade de assumir o protagonismo e aproveitar essas iniciativas.

As práticas relacionadas pelas empresas estão de acordo com a definição e os novos tipos de carreira propostos por Schein (1985). Não existe um plano formal de carreira, e, sim, práticas que valorizam o protagonismo, proporcionam oportunidade de crescimento aos empregados e atende às expectativas deles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, respondendo ao questionamento central proposto neste estudo, se as melhores empresas para se trabalhar, eleitas pela revista VOCÊ S/A em 2019, adotam políticas e práticas de gestão de carreira que atendem às necessidades dos seus empregados, conclui-se que essas organizações, de fato, possuem ações e diretrizes voltadas à gestão de carreira. No entanto, observou-se que, na maioria dos casos, tais práticas não se materializam em planos de carreira formalizados. Além disso, há uma carência na divulgação clara e ampla dessas oportunidades, bem como na explicitação dos critérios utilizados para a participação dos empregados nos processos de desenvolvimento. Em especial, destaca-se a ausência de informações mais objetivas sobre as competências requeridas para progressão ou movimentação na carreira, o que pode limitar a transparência e a equidade desses processos internos.

A subcategoria de carreira **Plano de carreira** foi uma das mais comentadas pelas empresas e empregados, o que reforça ser uma das estratégias das organizações. Pelos comentários concluímos que os brasileiros não têm o costume de fazer seu planejamento de carreira e esperam que as organizações desenvolvam esse procedimento. Mas como o foco dessa responsabilidade mudou para as pessoas, cabe às empresas publicar as ações de carreiras existentes, suas trajetórias e a responsabilidade nesse processo, da empresa e dos empregados. As empresas devem incentivar seus gestores e os profissionais de Recursos Humanos a apoiarem seus empregados na construção desse plano, que pode ser de curto, médio ou longo prazo. Observar a âncora de carreira dominante, suas preferências, o tipo de empresa em que querem trabalhar, pública, privada, se querem ser empregados ou donos do seu próprio negócio, se possuem capital de giro para serem empreendedores ou se precisam começar como empregado. Todas essas análises, com acompanhamento dos gestores e RH, beneficiarão no desenvolvimento do plano de carreira dos empregados, podendo ser feitas pelos mentores, gestores e profissionais de Recursos Humanos.

Pode-se concluir que as empresas não desenvolvem planos formais de carreiras, mas sim ações que possibilitam o desenvolvimento na carreira dos seus empregados.

Pelas afirmações, a subcategoria **Promoção** foi uma das que tiveram menos comentários, mesmo sendo uma das estratégias das organizações, pois muitos desconhecem os critérios utilizados e se eles são realmente direcionados aos empregados que desenvolvem novas habilidades, realizam suas atividades com excelência e entregam acima das metas estabelecidas ou se já foi estabelecido quais os empregados que receberiam as promoções. Isso reforça a necessidade da oportunidade igualitária e transparência nos critérios de promoções para todos os empregados.

A subcategoria **sucessão** também foi comentada pelas empresas e empregados, sendo também uma das que tiveram menos comentários. Esse processo é necessário para o desenvolvimento de habilidades dos empregados pensando no futuro da empresa. A empresa desenvolve os empregados, mantém a continuidade dos seus negócios e os empregados têm oportunidade de ascensão na carreira por meio dessa subcategoria: sucessão.

A subcategoria **transferência** também foi pouco comentada, mas por meio dela os empregados podem ter oportunidade de desenvolverem novas habilidades, culturas em outros setores, cidades e países.

Entretanto, se analisarmos as afirmações e avaliações dos empregados dessas organizações, alguns concordaram e alegaram que tiveram oportunidade de crescimento na organização, que a empresa investia na subcategoria **treinamento e desenvolvimento**, realizava recrutamento interno, mas outros discordaram, alegando falta de publicação das oportunidades, desconhecimento dos critérios para crescimento na carreira. Logo, entende-se que há espaço para a criação de novas práticas voltadas para a Carreira: plano de carreira, promoção, sucessão, transferência e treinamento e desenvolvimento.

Há necessidade de as empresas divulgarem, por meio das políticas de carreira, os tipos de carreiras, trajetórias existentes na organização e os critérios para crescimento na carreira. Além de explicar a existência ou não de planos formais de carreira, e se o treinamento e desenvolvimento estão alinhados à estratégia organizacional, quais são as subcategorias que são utilizadas como

oportunidade de desenvolvimento para seus empregados, e os critérios utilizados para que todos tenham acesso, tomem conhecimento que eles existem e que são estratégias das empresas e que todos podem escolher se querem ou não participar dos processos e buscar o desenvolvimento da sua carreira. O foco mudou, a responsabilidade de planejar a carreira individual não é mais das empresas e sim dos empregados, desde a admissão até a aposentadoria, para uma carreira autodirigida, ou seja, o empregado é o protagonista da sua carreira e pode continuar se qualificando para as oportunidades que surgirão dentro e fora da empresa. Neste trabalho, apresentamos os tipos de carreiras, as trajetórias, as categorias de ascensão na carreira: plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, promoção, sucessão, transferências e a necessidade das organizações divulgarem suas políticas, práticas de carreiras e as oportunidades, e os empregados conhecerem suas preferências, qualificarem e serem protagonistas da sua carreira.

Como contribuição do nosso estudo para a academia, organizações e sociedade, sua relevância pelas atuais mudanças no mundo do trabalho, tais como a reforma da legislação trabalhista, novas tecnologias e exigência de novas competências, captar e manter pessoas com as competências necessárias para atuarem nesse mercado, novos modelos de relação de trabalho que impactam nas ações de carreira, e necessária compreensão das práticas de carreira existentes e presentes nas organizações, e as propostas necessárias para acompanhar as mudanças, o que gera grandes desafios para todos os envolvidos.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a adoção de uma abordagem qualitativa para a análise das informações disponibilizadas pela revista utilizada como fonte principal. A escolha por esse método, embora adequada aos objetivos propostos, restringiu a diversidade de análises possíveis. O uso de métodos quantitativos, por sua vez, poderia ampliar o escopo investigativo e oferecer resultados mais robustos, configurando-se como uma sugestão para pesquisas futuras.

Outra limitação relevante refere-se à utilização exclusiva de dados oriundos do ranking das “Melhores Empresas para Trabalhar”, correspondente ao ano de 2019, o que pode restringir a atualidade das análises. Ainda, há a limitação associada ao uso de dados secundários provenientes de rankings e classificações institucionais. Tais dados, frequentemente baseados em informações fornecidas pelas próprias organizações com fins promocionais, podem estar sujeitos a viés e a um nível reduzido de profundidade, o que impacta a fidedignidade das informações avaliadas.

Por fim, ressalta-se que a análise restringiu-se à publicação da *Revista Você S/A*, sem contemplar comparações com outras fontes do mesmo gênero, como a publicação anual da *Revista Época*, realizada em parceria com a consultoria GPTW (*Great Place to Work*), reconhecida no meio acadêmico por adotar critérios mais rigorosos e metodologias com embasamento científico. A inclusão de outras fontes poderia ter enriquecido a análise.

REFERÊNCIAS

- Alberto, D. G. (2008). *O alinhamento das âncoras de carreira: explorando a satisfação com o trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento da Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Alvarenga, M. A., Freitas, A. D., Bizzarrias, F. S., & Costa, P. R. (Mai/Ago. de 2019). Carreira Sem Fronteiras e Carreira Proteana: O Papel das Atitudes de Maturidade na Carreira de Estudantes Universitários. *Gestão & Conexões Management and Connections Journal*, 8(2).
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>.

- Araujo, L. C., & Garcia, A. A. (2010). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Assad, A. (2017). *Liderança Tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso? Descubra o que a neuroliderança pode fazer por você*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Callanan, G. A., Perri, D. F., & Tomkowicz, S. M. (2017). Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. *The Career Development Quarterly*, 13.
- Cesar, E. B., & Coelho, A. M. (2017). *Gestão de Pessoas: nas Empresas Contemporâneas Brasileiras*. (1 ed) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chanlat, J.-F. (nov./dez.,1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista da Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, 35(6),67-75.
- Chreptaviciene, V. & Starkute, J. (2010). The Model of Cohesions between Career and Competence. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(5), 537-549.
- Cooper, C., & Rothamann, I. (2009). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Crunau, P., & Pecoraro, M. (2017). Educational mismatch and promotions to managerial positions: a test of the career mobility theory. *Applied Economics*, 49(12), 1226–1240.
- D’Elia, B. B. (2021) *O profissional de recursos humanos*. São Paulo: Editora Senac, 2021.
- Dutra, J. S. (2007). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. (1 ed., 9. Reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades* (2 reimpr. ed.). São Paulo: Atlas.
- Ferreira, D. R. de M. (2024). *Meio ambiente do trabalho pós-pandemia: Impactos da virtualização e da hiperconexão laboral e o direito à desconexão*. *Revista Tópicos*, 2(12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13324641>.
- Franzener, J. (dez., 2016). Processo sucessório: o papel do líder. *Revista de Administração*, FW, 15(26), 67-83.
- Grubb, V. M. (2018). *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. São Paulo: Autêntica Business.
- Guble, M., Coombs, C., & Arnold, J. (jan., 2018). The gap between career management expectations and reality: empirical insights from the IT industry. *Springer*, v. 49:12-22.
- Hall, D. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications.
- Hildred K, Piteira M, Cervai S and Pinto JC (2024) Strategic career behaviours among hybrid workers: testing a general European model. *Front. Psychol.* 15:1347352.
- Hildred K, Piteira M, Cervai S and Pinto JC (2024) Strategic career behaviours among hybrid workers: testing a general European model. *Front. Psychol.* 15:1347352. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1347352.

- Kilimnik, Z. M. (2011). *Transformações e transições: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marras, J. P. (2a ed. 2016). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Martinez, L. (set., 2019). *Great place to work*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-to-ensure-promotions-go-to-those-who-most-deserve-them>.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nawaz, M. S., Siddiqui, S. H., Rasheed, R., & Iqbal, S. M. J. (2019). Managing Turnover Intentions among Faculty of Higher Education Using Human Resource Management and Career Growth Practices. *Review of Economics and Development Studies*, 5, (1),109.
- Santos, R. de S., Grillo, W., Cabral, D., Castro, C., Albuquerque, N., & França, C. (2024). Post-Pandemic hybrid work in software companies: Findings from an industrial case study. arXiv.<https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.08922>.
- Savickas, M. L. (2021). Career construction theory and counseling model. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (3rd ed., pp. 486–565). Wiley.
- Schein, E. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. (1985). *Organization Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Seema, A., & Sujatha, S. (july, 2013). Conceptual work on career management strategies from an organization perspective. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 3 (7), 184-198.
- Silva, R. C., Dias, C. A., Silva, M. T., Krakauer, P. V., & Marinho, B. D. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(1), 1-21.
- Tams, S. & Arthur, M. B. (june, 2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629–646.
- Teston, S. D., & Filippim, E. S. (2016). Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para. *RAC*, Rio de Janeiro 20(5), art. 1, pp. 524-545.
- Você S/A. Edição Especial VOCÊ S/A. (2019) *Guia Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. São Paulo: Editora Abril.