

Gestão de Carreira: Contrapondo Práticas Corporativas e Percepções Individuais

LINA EIKO NAKATA
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

EDILEUSA GODÓI-DE-SOUSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Gestão de Carreira: Contrapondo Práticas Corporativas e Percepções Individuais

1. Introdução

A gestão de carreira emerge como um componente fundamental nas organizações contemporâneas, desempenhando um papel crucial na gestão de talentos, no engajamento dos funcionários e no alcance dos objetivos estratégicos. Em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo, as empresas reconhecem cada vez mais a importância de investir no desenvolvimento profissional de seus funcionários como uma estratégia chave para garantir sua vantagem competitiva no mercado.

A gestão de carreira não se limita simplesmente à progressão hierárquica dentro de uma organização, mas abrange um conjunto diversificado de políticas e práticas destinadas a promover o crescimento e o bem-estar dos funcionários em todas as etapas de suas trajetórias profissionais. Desde programas formais de desenvolvimento e treinamento até oportunidades de mobilidade interna e *feedback* contínuo, as empresas estão cada vez mais focadas em criar um ambiente que estimule o aprendizado, o crescimento e a realização pessoal de seus funcionários (SCHEIN, 1978; ULRICH; BROCKBANK, 2005; KOTTER, 2014).

Além disso, a gestão de carreira desempenha um papel importante na atração e permanência de talentos. Em um mercado de trabalho onde os profissionais buscam não apenas remuneração competitiva, mas também oportunidades significativas de desenvolvimento e progressão, as organizações que conseguem oferecer um plano de carreira claro e um ambiente de trabalho favorável ao crescimento tendem a se destacar como empregadores preferenciais (ULRICH et al., 2009).

No entanto, apesar do reconhecimento generalizado da importância da gestão de carreira, persistem desafios significativos. Uma discrepância muitas vezes ocorre entre as práticas de gestão de carreira adotadas pelas empresas e as percepções individuais dos colaboradores. De acordo com Ulrich et al. (2009), enquanto as organizações podem implementar programas formais de desenvolvimento de carreira, os funcionários podem perceber falta de transparência, oportunidades limitadas de progressão ou desigualdade nas políticas de promoção.

Neste contexto, explorar a disparidade entre as práticas corporativas e as percepções individuais dos funcionários em relação à gestão de carreira torna-se relevante para que as empresas possam ser mais competitivas quanto à mão-de-obra. Ao examinar criticamente esse fenômeno, buscou-se não apenas entender melhor os desafios enfrentados pelas organizações na gestão de carreira, mas também identificar oportunidades para melhorias e inovações que possam beneficiar tanto os funcionários quanto as próprias organizações.

Assim, este estudo teve como objetivo principal investigar e analisar a discrepância entre as práticas corporativas de gestão de carreira e as percepções individuais dos funcionários. Especificamente, os objetivos incluem: identificar as principais áreas de divergência entre as políticas e práticas de gestão de carreira das organizações e as expectativas e percepções dos funcionários; analisar os fatores que contribuem para essa discrepância, incluindo a comunicação organizacional, as políticas de promoção, a transparência nas oportunidades de desenvolvimento e o *feedback* fornecido aos funcionários; avaliar o impacto dessa discrepância na satisfação no trabalho, no engajamento dos funcionários e na intenção de permanência na organização; e, propor recomendações e estratégias para alinhar mais efetivamente as práticas de gestão de carreira com as expectativas e necessidades dos funcionários, visando melhorar o ambiente de trabalho e promover um desenvolvimento profissional mais satisfatório e significativo.

Uma contribuição importante é a compreensão mais profunda das dinâmicas

organizacionais e fornecer *insights* úteis para melhorias nas práticas de gestão de carreira e no ambiente de trabalho como um todo. No Brasil, o momento pós-pandemia tem apresentado números cada vez mais elevados de demissões voluntárias, sinalizando uma falta de atendimento de expectativas das pessoas.

Além disso, com base na análise das lacunas entre as práticas de gestão de carreira e as percepções dos funcionários, o estudo pode oferecer recomendações para as empresas melhorarem suas abordagens de gestão de carreira. Isso pode incluir sugestões para aumentar a transparência, oferecer mais oportunidades de desenvolvimento e promoção, e garantir uma abordagem mais justa e equitativa para a gestão de carreira.

2. Revisão da Literatura

A gestão de carreira é um campo multidimensional que envolve o planejamento, desenvolvimento e implementação de estratégias e políticas destinadas a promover o crescimento profissional e pessoal dos funcionários dentro de uma organização. É um processo contínuo que abrange a identificação de metas e objetivos de carreira, a aquisição de habilidades e competências necessárias, e a busca de oportunidades de crescimento e avanço profissional. Dessa maneira, a importância da gestão de carreira para as organizações é amplamente reconhecida na literatura.

Segundo Hall (2002), a gestão de carreira é definida como a combinação de atividades e expectativas que influenciam a trajetória de carreira de um indivíduo ao longo da vida. Esse conceito destaca a natureza dinâmica e em constante evolução da carreira, que é influenciada por fatores individuais, organizacionais e contextuais.

Estudos como o de Inkson et al. (2012), enfatizam a importância da gestão de carreira no contexto da economia do conhecimento, onde o desenvolvimento e retenção de talentos são essenciais para a inovação e competitividade organizacional. Esses autores argumentam que as organizações que adotam uma abordagem proativa para a gestão de carreira são mais capazes de atrair e reter profissionais talentosos, além de promover um ambiente de trabalho mais dinâmico e criativo.

Dutra (2015) define gestão de carreira como um processo contínuo e dinâmico que envolve a interação entre os indivíduos e as organizações. Ele destaca que a gestão de carreira não se restringe apenas às ações e decisões dos indivíduos, mas também é influenciada pelo contexto organizacional e pelas oportunidades disponíveis. O autor enfatiza que a gestão de carreira envolve a definição de objetivos pessoais e profissionais, o desenvolvimento de competências e habilidades relevantes, a busca por oportunidades de crescimento e o planejamento estratégico da trajetória profissional. Além disso, ele destaca a importância da autorreflexão e autoconhecimento para tomar decisões alinhadas com os valores, interesses e aspirações individuais.

No contexto organizacional, Dutra (2015) argumenta que a gestão de carreira requer uma parceria entre funcionários e empresas, onde as organizações devem oferecer suporte e oportunidades de desenvolvimento, ao passo que os funcionários assumem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Em síntese, o referido autor define gestão de carreira como um processo multidimensional que envolve a interação entre os indivíduos e as organizações, visando ao desenvolvimento e progresso tanto pessoal quanto profissional dos funcionários.

Portanto, a gestão de carreira desempenha um papel importante no sucesso das organizações, influenciando não apenas o desenvolvimento e a satisfação dos funcionários, mas também a capacidade da organização de se adaptar e prosperar em um ambiente de negócios em constante mudança. Nessa perspectiva, pessoas e empresas vêm discutindo intensamente

sobre as carreiras, tanto pelo ponto de vista individual, quanto organizacional. A carreira, antes pensada e estruturada somente pelos departamentos de recursos humanos, torna-se também uma das principais preocupações das pessoas.

Assim, a gestão de carreira tem sido bastante pesquisada, resultando em diferentes abordagens e modelos para compreender e gerenciar a trajetória profissional das pessoas dentro das organizações. A seguir, no Quadro 1, destacam-se algumas das principais abordagens e modelos:

Quadro 1 – Principais abordagens e modelos de Gestão de Carreira

| ABORDAGENS OU MODELOS | COMENTÁRIOS |
|--|---|
| Abordagem Tradicional de Desenvolvimento de Carreira (FELDMAN, 2002; JACQUES, 1996) | Esta abordagem foca principalmente em uma progressão hierárquica linear, na qual os funcionários avançam verticalmente na organização ao longo do tempo. É baseada em modelos de plano de carreira predefinidos, nos quais o desenvolvimento é visto como uma série de etapas previsíveis e mensuráveis. |
| Abordagem de Autodesenvolvimento de Carreira (BOLLES & BOLLES, 2023; IBARRA, 2015; KAYE & JORDAN-EVANS, 2009; KRAM, 2008) | Nessa abordagem, o foco é colocado na responsabilidade individual pelo desenvolvimento da carreira. Os funcionários são encorajados a identificar seus próprios objetivos de carreira, adquirir as habilidades necessárias e buscar oportunidades de crescimento dentro e fora da organização. |
| Modelo de Gestão de Carreira Proteana (HALL, 2002) | Este modelo destaca a natureza dinâmica e mutável da carreira, sugerindo que os funcionários devem assumir a responsabilidade por sua própria gestão de carreira e estar preparados para se adaptar a mudanças no ambiente de trabalho. É uma abordagem mais flexível e orientada para o indivíduo, na qual os funcionários buscam constantemente novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. |
| Abordagem de Gestão de Carreira Baseada em Competências (ULRICH, BROCKBANK, & JOHNSON, 2009; GARAVAN, 2007; BOYATZIS, 2005; SPENCER & SPENCER, 1993; SCHEIN, 1990) | Nessa abordagem, o foco está nas competências e habilidades necessárias para o sucesso profissional. Os funcionários são avaliados com base em suas competências e são oferecidas oportunidades de desenvolvimento para fortalecer suas habilidades e avançar em suas carreiras. |
| Modelo de Gestão de Carreira Sem Fronteiras (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996) | Este modelo reconhece a crescente mobilidade e fluidez das carreiras na era moderna, sugerindo que os funcionários devem ser incentivados a buscar oportunidades de desenvolvimento tanto dentro quanto fora da organização. Enfatiza a importância da construção de redes de contatos e da busca por experiências diversas para enriquecer o desenvolvimento profissional. |

Fonte: elaborado pelos autores, baseado na literatura consultada.

Essas são apenas algumas das abordagens e modelos existentes na gestão de carreira. Cada uma delas oferece uma perspectiva única sobre como compreender e gerenciar a trajetória profissional dos funcionários, refletindo a complexidade e a diversidade das carreiras contemporâneas.

Em um ambiente de trabalho em constante mudança, a gestão de carreira enfrenta uma série de tendências e desafios que moldam a forma como as organizações abordam o desenvolvimento profissional de seus funcionários. Autores como Inkson et al. (2012) e Hall (2002) identificam algumas das principais tendências e desafios na gestão de carreira:

Quadro 2 – Principais tendências e desafios atuais na gestão de carreira

| TENDÊNCIAS E DESAFIOS | COMENTÁRIOS |
|---|---|
| Mobilidade e Flexibilidade | Com o avanço da tecnologia e a globalização, as carreiras estão se tornando cada vez mais móveis e flexíveis. Funcionários buscam oportunidades de trabalho remoto, trabalho <i>freelance</i> e projetos temporários, desafiando as noções tradicionais de progressão de carreira dentro de uma única organização. |
| Desenvolvimento de Habilidades para o Futuro | Em um mundo marcado pela rápida transformação digital e automação, as habilidades necessárias para o sucesso profissional estão em constante mudança. As organizações enfrentam o desafio de garantir que seus funcionários estejam adequadamente preparados e atualizados com as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho do futuro. |
| Diversidade e Inclusão | A diversidade e inclusão se tornaram temas centrais na gestão de carreira, com organizações buscando promover ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos. Isso inclui garantir igualdade de oportunidades de desenvolvimento de carreira para todos os funcionários, independentemente de sua origem étnica, gênero, idade ou <i>background</i> socioeconômico. |
| Mentoria e Coaching | A demanda por mentoria e <i>coaching</i> tem crescido significativamente como uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de carreira. Funcionários buscam orientação e apoio de profissionais experientes para ajudá-los a navegar em suas trajetórias profissionais, identificar metas de carreira e desenvolver as habilidades necessárias para alcançá-las. |
| Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal | O equilíbrio entre vida profissional e pessoal tornou-se uma preocupação crescente para muitos funcionários. As organizações estão sendo desafiadas a adotar políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e apoiem o bem-estar dos funcionários, reconhecendo a importância de uma vida equilibrada dentro e fora do trabalho. |

Fonte: elaborado pelos autores, baseado em Inkson et al. (2012) e Hall (2002).

Essas tendências e desafios refletem a complexidade e a dinâmica da gestão de carreira na atualidade. À medida que as organizações buscam enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades emergentes, é essencial adotar abordagens flexíveis e centradas no indivíduo, que promovam o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos funcionários em um mundo em constante mudança.

Nesse sentido, este estudo buscou analisar e entender a disparidade entre o que as empresas oferecem em termos de gestão de carreira e como isso é percebido pelos próprios funcionários.

3. Metodologia

Para manter alinhamento com o objetivo geral deste estudo, que é investigar e analisar a discrepância entre as práticas corporativas de gestão de carreira e as percepções individuais dos funcionários, inicialmente é apresentada uma descrição do método de pesquisa utilizado e, em seguida, a descrição da aplicação desse método.

Este artigo apresenta os resultados parciais de um estudo realizado por um Instituto de Pesquisa, entre janeiro e junho de 2024, para verificar as práticas de gestão, que contou com 224.256 respondentes, de 318 organizações, do total de mais de 700 mil formulários enviados aos funcionários dessas organizações participantes.

Trata-se de um estudo exploratório descritivo, utilizando os dados oriundos da pesquisa mencionada anteriormente. Gil (1999, p. 44) considera que as pesquisas descritivas têm como finalidade “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O estudo é de natureza quantitativa e o método de análise de dados caracteriza-se como estatístico. Conforme Marconi e Lakatos (2001), os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e a verificação de relações entre as variáveis.

Quanto à técnica de coleta de dados, o Instituto de Pesquisa realizou um levantamento. De acordo com Rigsby (1987), a pesquisa de levantamento é uma estratégia metodológica que permite identificar a incidência e a frequência de particularidades ou relações entre características de determinada amostra.

Para isso, foram desenvolvidos dois formulários que buscassem responder sobre as práticas de gestão nas organizações. Um dos formulários foi respondido pelo representante da organização com o objetivo de levantar dados gerais como segmento de atuação, número de colaboradores, perfil dos executivos, região de atuação, entre outros, e as mais variadas políticas e práticas adotadas pela organização. O outro formulário foi respondido por parte dos colaboradores, respeitando a amostra probabilística definida previamente pelo Instituto de Pesquisa, o qual apresentava várias afirmativas sobre a organização e que deveriam ser respondidas observando o critério: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo na maioria das vezes; 3 – Às vezes concordo, às vezes discordo; 4 – Concordo na maioria das vezes; 5 – Concordo totalmente; SR – Sem Resposta.

Quanto às técnicas de análise de dados, utilizou-se da estatística descritiva para melhor compreensão dos fenômenos e exploração dos dados referentes à gestão de carreira.

A pesquisa contemplou nove temas relacionados aos processos de Recursos Humanos, e a dimensão abordada nesta pesquisa foi Carreira, tanto com as respostas sob a prática do RH das empresas, quanto com as respostas sob o olhar dos funcionários. O Quadro 3 retrata o esquema utilizado para a pesquisa:

Quadro 3 – Variáveis utilizadas neste estudo

| <i>Carreira pelas ações das empresas</i> | <i>Carreira na visão dos funcionários</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de carreira • Processo sucessório • Promoção • Recrutamento interno • Recolocação de demitidos | <ul style="list-style-type: none"> • Ter oportunidade de atingir os objetivos profissionais • Justiça nos critérios para promoção • Informação sobre vagas internas • Direcionamento para crescer profissionalmente na empresa |

Fonte: elaborado pelos autores.

Dessa forma, os resultados são apresentados a seguir, com as discussões pertinentes ao objetivo deste trabalho.

4. Resultados

As 318 empresas participantes da pesquisa atuam no Brasil, e juntas possuem presença de negócios em todas as unidades federativas do país. Essas empresas são de porte médio e grande, com mais de 3.000 funcionários (média), e pelo menos 50 funcionários no total. Todos os funcionários recebem um convite para a pesquisa, e cada organização deve cumprir uma amostra mínima que cubra pelo menos 95% de confiança.

Para as análises, as coletas das informações foram realizadas a partir das respostas dadas pelos representantes das empresas que atuam nos Recursos Humanos (RH) de cada empresa e pelos trabalhadores que manifestaram sobre o contexto de trabalho no qual eles estão inseridos.

4.1. Gestão de Carreira

Planejamento de carreira

O primeiro nível analítico foi o de gestão de carreira. Isso constituiu o ponto de partida para um diagnóstico, na resposta à demanda do tipo “A empresa adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira?”. Tais respostas foram representadas na Tabela 1 (respostas do RH):

Tabela 1 – Práticas em planejamento de carreira

| A empresa adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira? | EMPRESAS PREMIADAS | NÃO CLASSIFICADAS | TODAS AS EMPRESAS |
|--|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Não, a empresa não adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o colaborador planeje sua carreira | 1% | 20% | 10% |
| Sim, conforme abaixo: | 99% | 74% | 86% |
| O plano de carreira é formalizado e estruturado | 53% | 15% | 33% |
| Há uma prática formal de divulgação sobre planos de carreira, requisitos de acesso aos cargos e mudanças nos processos de carreira aos colaboradores | 56% | 14% | 34% |
| Os gestores são preparados para discutir o plano de desenvolvimento individual com os membros da sua equipe | 75% | 26% | 50% |
| A empresa promove um programa formal de mentoring para os colaboradores considerados talentos | 43% | 10% | 26% |
| Colaboradores e gestores elaboram em conjunto um plano de desenvolvimento individual que alinha os objetivos de carreira do colaborador com os objetivos da empresa | 76% | 25% | 49% |
| A empresa oferece oportunidades para que o colaborador atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (Job rotation em outra área de atuação) | 41% | 9% | 25% |
| A empresa adota o modelo de carreira em Y e/ou em W (nesse modelo, o profissional tem a liberdade de escolher entre seguir para o cargo gerencial ou escolher ser um especialista na área técnica de um determinado setor) | 55% | 21% | 37% |

Fonte: elaborada pelos autores.

Nos dados consolidados a partir dos formulários obtidos das áreas de RH, os percentuais da tabela indicam a frequência de respostas positivas para cada prática, considerando o conjunto de 150 empresas premiadas (reconhecidas no processo realizado pelo Instituto de Pesquisa), o grupo de 168 empresas não classificadas (empresas que não receberam o prêmio desse processo) e o total de todas as 2318 empresas participantes.

Algumas práticas são bem comuns no mercado de uma forma geral, como o plano de carreira estruturado, a aplicação do plano de desenvolvimento individual, e até a adoção de carreira em Y ou W. São itens também destacados por Dutra (2015), que traz a gestão de carreira como um processo contínuo e dinâmico que envolve a interação entre os indivíduos e as organizações.

Por sua vez, ao comparar um grupo de empresas que se destacam por promover melhores práticas, também se encontram ações que as diferenciam, como os programas formais de mentoring e o job rotation de uma forma ampla.

Processo sucessório

O planejamento de carreira também envolve a sucessão, e as práticas relacionadas envolviam a elaboração de um mapa sucessório, que muitas vezes geram um custo grande para a empresa, além de envolver pessoas de uma forma bastante estratégica. As práticas já são menos frequentes, apresentadas na Tabela 2 (respostas do RH):

Tabela 2 – Práticas em processo sucessório

| A empresa elabora mapa sucessório? | EMPRESAS PREMIADAS | NÃO CLASSIFICADAS | TODAS AS EMPRESAS |
|--|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Não, a empresa não elabora mapa sucessório | 48% | 78% | 64% |
| Sim, conforme abaixo: | 52% | 20% | 35% |
| Atualiza no mínimo anualmente | 33% | 15% | 24% |
| Atualiza no mínimo a cada dois anos | 8% | 1% | 4% |
| Atualiza no mínimo a cada três anos | 3% | 1% | 2% |
| Atualiza numa periodicidade superior a três anos | 1% | 0% | 0% |
| A atualização é variável conforme a criticidade das posições e as dificuldades de encontrar profissionais para supri-las | 7% | 2% | 5% |

Fonte: elaborada pelos autores.

Quase dois terços (64%) das empresas da pesquisa não elabora um mapa sucessório, fundamental para que o processo de sucessão seja executado. É um diferencial de empresas que prezam pela alta qualidade da gestão de pessoas, mas ainda há espaço para mais ações nesse sentido. Afinal, a liderança de uma organização faz toda a diferença para o desempenho e para as equipes.

Recolocação de demitidos

As empresas enfrentam movimentações de pessoas e, conseqüentemente, lidam com saídas dos funcionários, seja de forma voluntária ou involuntária. Ao oferecer suporte aos trabalhadores, as organizações podem acompanhar os demitidos, indicá-los às outras empresas, e também dar apoio por meio de consultoria de recolocação.

Tabela 3 – Práticas em recolocação de funcionários demitidos

| A empresa adota práticas de recolocação para os empregados demitidos? | EMPRESAS PREMIADAS | NÃO CLASSIFICADAS | TODAS AS EMPRESAS |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A empresa acompanha sistematicamente o processo de recolocação dos demitidos | 7% | 1% | 4% |
| A empresa indica o empregado a outras empresas parceiras | 23% | 6% | 14% |
| A empresa mantém apoio de consultoria terceirizada para auxiliar a recolocação do empregado | 15% | 3% | 9% |

Fonte: elaborada pelos autores.

As práticas nesse sub-tema são bem menos frequentes, provavelmente por dois grandes motivos: pode envolver um alto custo para as empresas, sem um retorno que compense financeiramente, e não gera um benefício direto para a organização.

Ainda é uma prática pouco aplicada, mostrando ser uma oportunidade para empresas que querem destacar sua marca empregadora, ao estarem mais preocupadas com seu capital humano, com impactos para a sua reputação.

Ao observar como os funcionários percebem essas ações em gestão de carreira, tem-se o resultado seguinte:

- Nas empresas premiadas, 86,3% acredita que trabalhando nessa empresa terá oportunidade de atingir os objetivos profissionais, sendo uma nota 2,0% menor do que a média geral do levantamento (com 41 itens), enquanto a frequência cai para 81,8% do público total (também 2,0% menor do que a média da pesquisa).
- Sobre as pessoas terem um direcionamento suportado pela empresa, nas empresas premiadas, 83,7% sabe o que deve fazer para crescer profissionalmente na empresa, sendo uma nota 5,0% menor do que a média geral do levantamento (com 41 itens), e o valor cai para 80,5% do geral (também 3,6% menor do que a média da pesquisa).

Dessa forma, percebe-se que mais práticas impulsionadas pelas empresas não exatamente repercutem com a mesma intensidade na percepção das pessoas, quando o assunto é planejamento de carreira. De qualquer forma, é possível observar que as ações são necessárias, pois mais esforços também melhoram a avaliação dos funcionários.

4.2. Oportunidades de Carreira

Recrutamento interno

As práticas de recrutamento são mais do que necessárias em qualquer organização, pois a mão-de-obra deve ser mantida, repostada e/ou aumentada, com maior ou menor frequência. O recrutamento interno é bastante vantajoso em vários aspectos, quando comparado ao recrutamento externo, sendo uma prática que é menos custosa e ainda mais recompensadora para os funcionários, que muitas vezes se veem por bastante tempo na organização.

Tabela 4 – Práticas em recrutamento interno

| A empresa mantém um processo formal de recrutamento interno de seus empregados? | EMPRESAS PREMIADAS | NÃO CLASSIFICADAS | TODAS AS EMPRESAS |
|--|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Não, a empresa não mantém um processo de recrutamento interno de seus colaboradores | 4% | 27% | 16% |
| Sim, conforme abaixo: | 96% | 71% | 83% |
| A empresa divulga internamente as vagas a todos os colaboradores antes de buscar candidatos de fora da empresa | 83% | 58% | 70% |
| Há um processo estruturado que informa aos não selecionados os motivos pelos quais foram preteridos | 84% | 41% | 61% |

Fonte: elaborada pelos autores.

Além de as vagas internas serem divulgadas para o quadro de funcionários da empresa, também existe um processo que envolve a comunicação da não-seleção. Ambas as práticas são muito frequentes em qualquer tipo de organização, apesar de ainda mais intensas nas empresas que já são reconhecidas pela gestão de pessoas superior.

Contrapondo com o ponto de vista dos funcionários, tem-se o seguinte:

- Nas empresas premiadas, 87,2% das pessoas entende que “meus colegas e eu somos informados sobre as vagas abertas para recrutamento interno”, com 1,0% menos de favorabilidade da nota geral da pesquisa, enquanto 81,4% do total dos respondentes acredita no mesmo item (com 2,5% a menos do que a pontuação geral).

As empresas trabalham com o recrutamento interno de forma bastante intensa, mas ainda não conseguem ter praticamente a totalidade na percepção dos funcionários. Nem todos se sentem bem informados sobre as possibilidades de carreira na própria empresa.

4.3. Crescimento na Carreira

Promoção

Quanto às movimentações verticais, as ações de promoção envolvem decisões mais complexas, principalmente porque podem ser acompanhadas de aumento salarial e até posições bem estratégicas. Muitas pessoas almejam avanços nas carreiras, e a gestão de carreiras também deve considerar esse aspecto.

Tabela 5 – Práticas em promoção de pessoas

| Existem critérios e regras formais definidos para tomada de decisão sobre promoções (mudança de cargo) na empresa? | EMPRESAS PREMIADAS | NÃO CLASSIFICADAS | TODAS AS EMPRESAS |
|--|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Não, não existem critérios e regras formais definidos para tomada de decisão sobre promoções (mudança de cargo) na empresa | 0% | 26% | 13% |
| Sim, conforme abaixo: | 100% | 73% | 86% |
| As decisões sobre promoção são tomadas pelo superior imediato | 5% | 6% | 5% |
| As decisões sobre promoção são tomadas pelo superior imediato com apoio formal de RH | 71% | 46% | 58% |
| As decisões sobre promoção são tomadas por um comitê de gestores | 25% | 20% | 22% |

Fonte: elaborada pelos autores.

De forma geral, todas as empresas premiadas contam com critérios estruturados para o processo de promoção, algo 14% menos frequente no total das organizações pesquisadas. O que é mais comum é as decisões sobre promoção serem tomadas pelo superior imediato com apoio formal da área de RH, independentemente da qualificação da empresa. Ainda há 5% de empresas que deixam a promoção ser analisada e decidida apenas pelo gestor imediato do funcionário, que pode gerar alguma fragilidade no processo (favoritismo, preferências ou falta de competências).

Por sua vez, os funcionários percebem a justiça nos critérios de forma mais negativa do que os outros itens de carreira:

- Apenas 74,7% dos funcionários acredita que a empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira, com 15,2% menos pontuação do que na avaliação geral da organização, enquanto o conjunto total de respostas mostra que, ainda menos, 68,7% dos trabalhadores entende que esse processo de promoção seja justo (17,7% a menos que na nota geral).

O tema relacionado à promoção de pessoas é o mais sensível, em que as pessoas se sentem menos confortáveis e mais insatisfeitas. Qualquer movimentação pode gerar alguma crítica ou má interpretação, e poucos casos podem abalar essa percepção. Além disso, os líderes precisam ser muito bem preparados para essa responsabilidade, que eventualmente pode trazer conflitos e problemas para os membros da equipe. O ato da promoção envolve não apenas as pessoas que são promovidas e seus gestores, mas todos que também observam o movimento.

5. Discussão

Os resultados revelam uma divergência significativa entre as práticas de gestão de carreira implementadas pelas empresas e as expectativas individuais dos funcionários, cujas percepções devem ser gerenciadas. Enquanto as organizações tendem a oferecer programas formais de desenvolvimento de carreira, como planos de sucessão, promoção e realocação, muitos funcionários expressam insatisfação com os critérios para crescimento e oportunidades reais de progressão. Além disso, há uma desconexão entre as políticas de promoção e reconhecimento adotadas pelas empresas e a percepção dos funcionários sobre equidade e meritocracia no ambiente de trabalho.

Os esforços das empresas nem sempre são percebidos na mesma proporção. Os gestores fazem toda a diferença na compreensão e execução das ações, principalmente quando o assunto é carreira. Várias decisões de carreira são mais pertinentes pelo lado do gestor imediato do que pelo institucional, pela distância e pela observação direta.

Enfim, a discrepância entre as práticas corporativas e as percepções individuais dos funcionários levanta questões importantes sobre a eficácia da gestão de carreira nas organizações. As empresas precisam adotar uma abordagem mais holística e centrada no indivíduo para garantir que suas políticas e programas de desenvolvimento de carreira atendam adequadamente às necessidades e aspirações dos funcionários. Além disso, a comunicação transparente e o feedback contínuo são fundamentais para construir uma relação de confiança entre os funcionários e a liderança, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo.

6. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi investigar e analisar a discrepância entre as práticas corporativas de gestão de carreira e as percepções individuais dos funcionários, e os itens analisados foram: planejamento de carreira, processo sucessório, promoção, recrutamento interno, e realocação de demitidos.

Quanto ao planejamento de carreira e ao recrutamento interno nas empresas, foi possível identificar maior coerência entre as práticas organizacionais e a avaliação dos funcionários, com maior frequência pelas duas partes (aplicação e concordância). No entanto, ao observar as questões de promoção, apesar de haver um preparo dos gestores e respectivo apoio da área de RH para essa tomada de decisão, ainda há bastante insatisfação por parte dos funcionários.

Os itens mais objetivos de carreira se mostram mais positivos, mas aqueles mais sensíveis, que podem também envolver alguma subjetividade e até favoritismo, geram maior criticidade. É algo que as empresas devem se atentar para manter os talentos, principalmente aqueles que performam melhor no trabalho.

Este artigo traz essa contribuição para a compreensão da gestão de carreira nas organizações, à medida que as empresas têm várias oportunidades de melhoria, ao organizar e adotar mais práticas no tema, e as pessoas podem também repensar suas carreiras e o suporte

corporativo.

Os resultados deste estudo destacam a importância de uma abordagem mais integrada e orientada para o indivíduo na gestão de carreira. À medida que as organizações buscam reter pessoas estratégicas e fomentar o crescimento profissional de seus funcionários, é essencial que considerem não apenas as práticas padrão da indústria, mas também as percepções e expectativas futuras. Há uma necessidade crescente de explorar mais profundamente as lacunas entre as práticas de gestão de carreira adotadas pelas empresas e as percepções dos funcionários sobre essas práticas.

Como sugestões para futuras pesquisas na área, sugere-se analisar as empresas de acordo com seu porte (empresas grandes possuem mais estrutura e mais recursos para práticas de carreira, por exemplo), setor de atuação, tipo de capital, enquanto os funcionários podem ter suas percepções analisadas conforme seu perfil demográfico, por exemplo, gênero, idade, cargo, entre outras características. Além disso, vale a pena explorar os fatores organizacionais, culturais e individuais que contribuem para as discrepâncias na gestão de carreira, e investigar o papel da comunicação organizacional na redução das discrepâncias percebidas na gestão de carreira, destacando a importância do feedback transparente e do diálogo aberto entre líderes e funcionários.

Referências

ARTHUR, M. B., & ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career a new employment principle for a new organizational era** New York, NY: Oxford University Press, 1996.

BOLLES, R. N., & BOLLES, M. E. **What Color is Your Parachute?** A Practical Manual for Job-Hunters & Career Changers. Ten Speed Press, 2023.

BOYATZIS, R. E. **Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion**, Boston: Harvard Business School Press, 2005. 286 pp. ISBN1-59139-563-1.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, p. 232, 2015.

FELDMAN, D. C. The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. **Journal of Social Psychology**, v. 142, n. 5, p. 633-655, 2002

GARAVAN, T. N. **A Strategic Perspective on Human Resource Development**. *Advances in Developing Human Resources*; Feb 2007; 9, 1; ABI/INFORM Global. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglefindmkaj/> [https:// www.researchgate.net/profile/Thomas-Garavan/publication/249631435_A_Strategic_Perspective_on_Human_Resource_Development/links/0c96053c56d2ae675e000000/A-Strategic-Perspective-on-Human-Resource-Development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Garavan/publication/249631435_A_Strategic_Perspective_on_Human_Resource_Development/links/0c96053c56d2ae675e000000/A-Strategic-Perspective-on-Human-Resource-Development.pdf).

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2002.

- IBARRA, H. Act Like a Leader, Think Like a Leader. **Harvard Business Review Press**, 2015.
- INKSON, K., GUNZ, H., GANESH, S. & ROPER, J. Boundaryless career: Bringing back boundaries. **Organization Studies**, 2012, v. 33, n. 3, p. 323-340. <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>.
- JACQUES, E. The Mid-Career Crisis. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 132-139, 1996.
- KAYE, B., & JORDAN-EVANS, S. Love 'em or lose 'em: **Getting good people to stay** (4th ed.). Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- KOTTER, J. P. **Acelerar: Construindo Agilidade Estratégica para um Mundo em Movimento Mais Rápido**. Imprensa de revisão de negócios de Harvard, 2014.
- KRAM, K. E. **Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life** (2nd ed.). University Press of America, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RIGSBY, I. Delineamento de pesquisa de levantamento. In SELTZER, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SCHEIN, E. H. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing Company, 1978. ISBN 0201068346, 9780201068344.
- SCHEIN, E. H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. São Francisco, Califórnia, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1990.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competences at Work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W. The HR Value Proposition. **Harvard Business Press**, 2005. ISBN 1591397073, 9781591397076.
- ULRICH, D., BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; NYMAN, M.; ALLEN, J. **HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In**. McGraw Hill Professional, 2009. ISBN 0071664912, 9780071664912.
- ULRICH, D., BROCKBANK, W., & JOHNSON, D. The Role of the Strategy Architect in the Strategic HR Organization. **TMT Journal of Management**, July, p. 12-23, 2009.