

Segunda-Feira, 06 de Outubro de 2025

Os desafios da carreira em Y nas empresas

CYNTHIA LEMOS

“Tem que conversar com ele! - fala o diretor sobre Benedito com 20 anos de empresa no setor de crédito e cobrança - ele ficou caro pra fazer só isso, ou ele encara uma gerência ou não tem mais como continuar.” - disse o diretor de uma empresa ao setor de RH, enquanto definiam estratégia sobre pessoas.

Em outro momento, uma empresa de pequeno porte no ramo de prestação de serviços, um colaborador de grande impacto nos resultados, em uma reunião com suas lideranças:

“Gosto daqui, do clima, da gestão, acredito na empresa, mas não vejo horizonte; para eu crescer só se eu ocupar o lugar dos donos, então infelizmente não vejo outro caminho; se não seguir olhando para fora”, desabafa.

Em uma sessão de mentoria profissional, Jordana compartilhava sua frustração ao descobrir que a sua melhor amiga pós-graduada com 2 MBAs, no cargo de gerente em uma renomada empresa concorrente, ganha menos que ela no cargo de vendedora.

-Como é possível?

O que essas três histórias têm em comum?

Todas abordam sobre carreira e seus vários ângulos de percepções, tanto do profissional quanto da empresa.

Durante muito tempo acreditou-se que a principal forma de crescimento e reconhecimento profissional dentro de uma empresa estavam diretamente ligados à conquista de cargos gerenciais, desta forma o que se via em uma certa época era, que se alguém não almejasse esse tipo de crescimento, estaria fadado a crítica sobre ser um profissional acomodado e sem ambição.

Assim, o que vemos são profissionais sem uma autoavaliação mais profunda questionarem suas posições, como vimos no segundo caso da pequena empresa, impacientes pelo crescimento, ou até mesmo o outro extremo do terceiro caso, onde Jordana, vendedora especialista se sente mal por ser melhor remunerada que a sua amiga que gerencia uma equipe em uma empresa concorrente no mesmo ramo do dela.

O que venho propor aqui são reflexões sobre esses exemplos acerca de aspectos que fogem o padrão que sempre fomos conduzidos a pensar.

A carreira em Y, tem sido cada vez mais trazida a mesa quando o assunto é gestão de pessoas, como um formato a ser incentivado dentro dos negócios onde a busca por especialistas se torna também necessária.

Benedito, ao ser abordado e conduzido estrategicamente por seu gestor e RH, aceita o desafio do cargo de liderança, porém após alguns meses não se identifica e ao finalizar de um ano, se sente desmotivado, irreconhecível em termos de desempenho enquanto no paralelo a sua desmotivação, abre-se um buraco no setor de crédito e cobrança ao perder seu maior especialista, que ali dentro exercia uma liderança, não a do crachá, mas a liderança do multiplicador do conhecimento a todos os analistas, seus colegas que a ele remetiam diante de decisões importantes e para aprendizado.

Comportamento dele esse que não estavam evidentes nos indicadores tradicionais da empresa.

Em vários momentos vejo algumas empresas não perceberem esse aspecto comum da “liderança” informal, que não ocupa lugar no crachá aplicado diretamente a gestão das pessoas, mas que exerce sua posição e influência no dia a dia de modo muito positivo, abarcado de conhecimento e experiência.

Jordana a vendedora que em seu sentimento de culpa e injustiça em relação a sua amiga, não conseguia perceber- se em uma carreira de 18 anos na área de vendas daquele ramo específico, pelo formato padrão de pensamento comum, tinha dificuldade em reconhecer- se merecedora daquela remuneração, por mais que se esforçasse não conseguia identificar valor naquela sua experiência adquirida fora dos bancos da faculdade, mas na dinâmica do mercado.

Benedito e Jordana, dois lados da mesma moeda, em países diferentes. Uma reconhecida pela empresa onde trabalha sem noção desse valor no mundo, outro sem valor no tempo exercido, pressionado a justificar seu talento na jornada tradicional da gestão.

Àquela pequena empresa, de prestação de serviços do segundo exemplo, lhe resta uma única alternativa: a do crescimento, para que, seja no cargo de especialista ou na jornada progressiva dos cargos, ela possa oferecer espaço para que novos especialistas surjam, e oportunidades de crescimento sejam evidentes, pois no fim bons profissionais buscam espaço para se destacarem e prosperarem para isso seja na pequena, média ou grande empresa é crucial encontrar uma mentalidade aberta a todas essas variáveis contidas no negócio.

Basta observar-se em quais desses núcleos você se encontra.

Em quais ângulos melhor se encaixa, e qual o ponto a ser trabalhado para que sua mentalidade seja desenvolvida e possa ter melhor resultado em cada cenário específico.

Cynthia Lemos é psicóloga empresarial.