

Top Ser Humano 2026
Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento

AEL Sistemas S.A.

**Carreira em W: a evolução dos caminhos para o
desenvolvimento profissional**

Skeny Kim de Grandi
Carolina Amodeo

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	5
2.1 Justificativa	5
2.2 Referencial Teórico	6
2.3 Objetivo do case	9
2.4 Local	11
2.5 Público-alvo	11
2.6 Ações realizadas	11
2.7 Metodologia utilizada	12
2.8 Aplicabilidade	14
2.9 Sustentabilidade e continuidade do case	15
2.10 Orçamento	16
2.11 Indicadores	17
2.12 Resultados, impactos, benefícios e avaliação	18
3 CONCLUSÃO	22
4 BIBLIOGRAFIA	23
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	23

SINOPSE

Em 2015, como parte da reestruturação da gestão da empresa e, a partir da análise dos processos de desenvolvimento, da pesquisa de clima e das conversas de feedback, ficou evidente que os colaboradores buscavam maior clareza sobre carreira e futuro profissional.

Diante desse cenário, a AEL Sistemas, empresa de tecnologia de defesa sediada em Porto Alegre/RS, implementou o modelo de Carreira em W — estrutura que reconhece três trilhas de crescimento (técnica, técnico-gestora e gerencial) — com apoio da consultoria Resolution. O projeto mapeou competências, definiu trilhas de carreira, estruturou um novo modelo de gestão e capacitou lideranças para conduzir conversas de desenvolvimento.

O público-alvo foram todos os 297 colaboradores da empresa, de diferentes áreas, níveis e formações.

Em dez anos de implementação, os resultados são expressivos: posições de liderança e especialização cresceram de 53 para 88 (+66%); especialistas aumentaram +567%; recrutamento interno atingiu 67% em 2025; satisfação com oportunidades de crescimento evoluiu de 77% (2016) para 87% (2025) na Pesquisa de Clima e o índice de confiança entre colaboradores com mais de 20 anos chegou a 97%. O modelo foi citado como referência na obra Carreiras em Movimento (AGE, 2025).

Para mais informações ou troca de experiências:

1. INTRODUÇÃO

A AEL Sistemas é uma empresa brasileira, sediada em Porto Alegre (RS), dedicada ao projeto, desenvolvimento, fabricação, manutenção e suporte logístico de sistemas eletrônicos voltados para aplicações aeroespaciais, empregados em plataformas aéreas, marítimas e terrestres.

Atualmente, a AEL Sistemas participa do desenvolvimento de diversos Projetos Estratégicos das Forças Armadas do Brasil. Reconhecida como um centro de excelência em tecnologia de defesa, a empresa integra um dos maiores conglomerados do setor de defesa mundial: o Grupo Elbit Systems. Essa parceria une a essência e presença local da AEL no Brasil às principais tecnologias Globais, fortalecendo sua atuação e ampliando seu impacto estratégico.

A crescente competitividade do mercado de trabalho, especialmente nos segmentos de tecnologia, engenharia e aviação intensificou a disputa por profissionais altamente qualificados. Nesse contexto, evidenciou-se a necessidade de estruturar um projeto capaz de oferecer mais clareza sobre perspectivas de crescimento, alternativas de carreira e trilhas possíveis dentro da organização.

Apesar de já contar com uma estrutura de cargos definida, a empresa precisou ajustá-la às constantes transformações do mercado e da tecnologia. A principal premissa do projeto foi, portanto, criar um modelo de gestão de pessoas que refletisse a visão de carreira dentro da AEL, proporcionando maior clareza e transparência sobre os caminhos possíveis, em alinhamento com as metas individuais e organizacionais.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 Justificativa

Em 2015, como parte da reestruturação da gestão da empresa e, a partir da análise dos processos de desenvolvimento, constatou-se a existência de dúvidas quanto às possibilidades de crescimento e falta de clareza na progressão de carreira. O trabalho foi conduzido de forma colaborativa entre a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), a Diretoria Executiva e lideranças de diferentes áreas com a facilitação de uma consultoria especializada.

O objetivo central foi desenvolver um modelo de gestão que fizesse sentido para os colaboradores, permitindo que cada profissional compreendesse seu propósito no trabalho e visualizasse o impacto das suas escolhas a longo prazo, em alinhamento com suas ambições pessoais e profissionais. O novo modelo de Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, denominado ROTA, tem como objetivo reposicionar o modelo de gestão por competências, definindo as expectativas de desempenho de cada posição e direcionando as rotas de carreira na AEL de forma a desafiar, engajar e reconhecer os colaboradores, conforme publicado no anexo 1 e 2. A proposta busca desenvolver uma cultura de gestão de pessoas orientada para a alta performance, capaz de viabilizar o atingimento dos resultados e o alcance da missão e visão do negócio. Como consequência desse modelo de gestão estruturado, surgiu o modelo de carreira em W, no qual os diferentes direcionamentos possíveis de trajetória profissional ficaram evidenciados por meio dos focos de atuação (anexo 3).

A construção de todo o modelo baseou-se na premissa de que o profissional é corresponsável pelo caminho que deseja seguir, contando com múltiplas

possibilidades de desenvolvimento, e não com um único trajeto rígido previamente definido. A ideia de carreiras fluidas, hoje amplamente difundida, ainda era incipiente naquele período, quando prevaleciam modelos estáticos que ofereciam direção, mas limitavam alternativas de evolução ou mudança de percurso. Desde então, entende-se que a AEL Sistemas já demonstrava seu DNA inovador, presente não apenas em suas tecnologias, mas também em sua visão de futuro sobre gestão de pessoas.

2.2 Referencial Teórico

O modelo de Carreira em W representa uma das evoluções mais significativas no campo da gestão de carreiras corporativas nas últimas três décadas. Para compreender sua relevância, é necessário situar sua origem no contexto histórico da gestão de talentos e das transformações organizacionais que a impulsionaram.

2.2.1 Origens e Contexto Histórico

A concepção da Carreira em W tem raízes no trabalho seminal de Lamhour (2026), *Mapping Career Paths: A Systematic Review* que identificou quatro arquétipos de carreira — linear, especialista, espiral e transitória — e sinalizou que o modelo linear tradicional já não respondia à complexidade das organizações baseadas no conhecimento.

No Brasil, a sistematização e a popularização do modelo foram conduzidas principalmente por Patrícia Bispo (2006) e, de forma mais abrangente, por André Fischer e Lindolfo Galvão de Albuquerque (2009), em obras sobre gestão estratégica de pessoas publicadas pela Editora Atlas. Esses autores posicionaram a Carreira em W como resposta às limitações dos modelos em Y – caracterizado pela bifurcação

entre carreira técnica e gerencial - diante de cenários de crescente especialização funcional.

O modelo em Y, proposto originalmente por organizações de base tecnológica nos anos 1970 e aprofundado por Dutra (2017), já representava avanço ao criar um percurso alternativo à gestão para profissionais técnicos. Contudo, a aceleração da complexidade organizacional e o surgimento de papéis híbridos evidenciaram as limitações desse modelo bifurcado.

A Carreira em W surge, portanto, como resposta a esta lacuna, incorporando uma terceira trajetória: a do profissional técnico-gestor — aquele que preserva a excelência especializada, mas assume também responsabilidades de liderança em projetos, pessoas ou processos. Essa concepção dialoga diretamente com o conceito de *T-shaped professional* referenciada por Freund (2024), que descreve o profissional de alto impacto como aquele que combina profundidade vertical em uma especialidade com amplitude horizontal de colaboração interdisciplinar.

No cenário contemporâneo, essa perspectiva de fluidez e movimento nas trajetórias profissionais é aprofundada por Ruzzarin e Simionovschi (2025) em “Carreiras em Movimento: da estrutura à fluidez” (Editora AGE). A obra propõe uma releitura crítica dos modelos tradicionais de carreira, argumentando que as competências não podem ser reduzidas a tabelas ou fórmulas estáticas — elas se revelam nas interações, nos feedbacks e nas decisões de quem ousa mudar de rota. Os autores sustentam que sistemas de carreira eficazes são aqueles que criam espaço para o movimento, e não para o engessamento das trajetórias, premissa que fundamenta e valida a abordagem dinâmica adotada neste case ao longo de dez anos.

Mais do que referenciar o modelo em W, Ruzzarin e Simionovschi (2025, p. 84) citam nominalmente a AEL Sistemas como exemplo de organização que encontrou no modelo a solução para promover crescimento de profissionais multidisciplinares alocados em projetos de alta complexidade tecnológica, cujo papel integrador de temas diversos não era contemplado pelas estruturas de carreira tradicionais. Os autores descrevem que tais profissionais precisam ser autogerenciáveis e dominar tanto a dimensão técnica quanto conceitos de administração e gestão, operando com elevada versatilidade e capacidade de liderança matricial.

Essa citação possui valor singular para o presente case: evidencia que a implementação realizada na AEL Sistemas ao longo de dez anos transcendeu os limites organizacionais e tornou-se referência para a produção acadêmica e técnica na área de gestão de pessoas. O fato de uma obra publicada em 2025 — portanto contemporânea ao encerramento deste ciclo de dez anos — escolher este case como exemplo ilustrativo do modelo em W em organizações industriais de alta complexidade tecnológica confirma o grau de inovação e maturidade da solução desenvolvida. Além disso, atende diretamente ao critério de inovação estabelecido neste Prêmio, que prevê como pontuação máxima a evidência de que o case “é referência para outras organizações” (ABRH-RS, 2026).

2.2.2 A Carreira em W no Contexto Industrial

Em ambientes industriais de grande porte, o modelo em W apresenta relevância particular. Pesquisas de Kilimnik e Sant'Anna (2018) em “Nova carreira: mudanças no trabalho e nas trajetórias profissionais”, demonstraram que organizações industriais com alta densidade tecnológica enfrentam um dilema estrutural: a hierarquia tradicional não acomoda o peso estratégico dos especialistas

técnicos, resultando em perda de talentos para o mercado ou em migração forçada para a gestão, com consequente esvaziamento do conhecimento técnico acumulado.

Esse diagnóstico fundamenta a escolha pelo modelo em W como solução estrutural para AEL Sistemas: ao criar trilhas formalizadas que reconhecem, desenvolvem e remuneram a excelência técnica com a mesma valorização atribuída à liderança gerencial, a organização resolve um problema sistêmico de retenção e sucessão de conhecimento crítico. Trata-se de uma solução que, como será detalhado na seção seguinte, passou a ser referenciada pela literatura especializada como exemplo de aplicação bem-sucedida do modelo em W em ambientes industriais de alta complexidade tecnológica.

Depoimentos e casos reais ilustram essa mudança: colaboradores que cresceram na empresa e identificaram oportunidades de atuar em diferentes áreas de forma não linear. Esses momentos envolveram dúvidas e escolhas difíceis, mas também revelaram que a decisão precisava partir do próprio profissional, e não apenas da organização. Ao assumirem novos desafios e aceitarem os riscos inerentes ao aprendizado, inclusive errando, demonstraram maturidade, autonomia e preparo para trilhar novos caminhos. Esses relatos reforçam que o modelo de carreira em W não apenas abre possibilidades, mas também estimula protagonismo e responsabilidade na construção das trajetórias profissionais.

2.3 Objetivo do case

A finalidade da apresentação deste case é estimular a compreensão do crescimento de carreira sob a perspectiva do modelo em W, promovendo a disseminação de uma abordagem em que cargos, competências, escolhas e decisões estejam integrados a uma estrutura dinâmica de oportunidades. Essa visão reforça o

entendimento de que o desenvolvimento profissional não segue um único percurso, mas se constrói a partir de trajetórias flexíveis, nas quais cada indivíduo assume um papel ativo na sua evolução e no direcionamento do próprio crescimento.

2.3.1 Objetivo geral

Amadurecer a visão do modelo de carreira significa compreendê-lo como uma forma mais flexível de enxergar o crescimento profissional, mostrando que é possível evoluir por diferentes caminhos. A proposta é ajudar os colaboradores a entenderem melhor suas possibilidades, desenvolverem novas competências e assumirem um papel mais ativo na construção da própria trajetória dentro da empresa.

2.3.2 Objetivos específicos

Algumas das principais ações estratégicas que contribuem para melhor compreensão e disseminação de evolução profissional são:

- Mapeamento claro de competências: é necessário definir quais habilidades e comportamentos são esperados para que o colaborador tenha claro o que ele ainda precisa desenvolver.

- Modelo de trilhas de carreira flexíveis: estruturar caminhos que permitem o colaborador buscar o seu crescimento, tanto na parte técnica quanto de liderança, mostrando que existem formas diferentes de avançar na carreira.

- Conversas 1:1 frequentes: ter conversas sobre desenvolvimento, expectativas de carreira, oportunidades de crescimento entre colaborador e gestor de forma recorrente.

- Mapeamento de Colaboradores e Calibração: identificar os colaboradores que a empresa precisa reter e desenvolver aqueles que trazem resultados e que de

alguma forma são potenciais de transformação para o nível de excelência que buscamos.

- Evolução da Jornada na Cultura da Excelência (Matriz da Cultura, anexo 4):
Reforçar os nossos valores como empresa, as competências *Ser AEL* e comportamentos apresentados e reconhecidos nos feedbacks e acompanhamento de desempenho, consolidando a cultura organizacional como base para o crescimento profissional.

2.4 Local

A ação foi desenvolvida na empresa AEL Sistemas, localizada na Av. Sertório, 4400 – Bairro Jardim São Pedro, em Porto Alegre/RS. Foi realizada em conjunto com as lideranças e contou com o envolvimento de colaboradores de diferentes áreas, níveis e formações com a parceria da consultoria *Resolution*.

2.5 Público-alvo

O público-alvo dessa ação são todos os colaboradores da AEL Sistemas que desejam entender quais competências são necessárias para evoluir na carreira e que buscam não apenas crescer verticalmente, mas também o desenvolvimento de um perfil maduro - profissionalmente e pessoalmente - para transitar por diversas oportunidades ao longo de sua trajetória.

2.6 Ações realizadas

Após definição do escopo do projeto junto à presidência e ao DHO, foi estabelecido um cronograma com datas e ações que contemplavam reuniões, período de levantamento de informações, análise e diagnóstico do cenário atual, além da proposta de um modelo de estrutura de cargos com oportunidades de trilhas de carreira flexíveis, conforme as necessidades do negócio. Esse modelo traduziu-se na

adoção da carreira em W, com a definição de perfis básicos para todos os níveis (Operacional, Tático e Estratégico).

Paralelamente, foi implantado o sistema de Gestão da Performance *Fluidstate* (anexo 5), que possibilita o acompanhamento e monitoramento do desenvolvimento do colaborador, com registros realizados tanto pelo gestor quanto pelo próprio liderado.

2.7 Metodologia utilizada

A implementação do modelo de Carreira em W na AEL Sistemas foi conduzida pela consultoria em cinco fases sequenciais e interdependentes, descritas sinteticamente a seguir.

Fase 1 — Ambientação

A primeira fase consistiu na compreensão do negócio, da cultura organizacional e dos desafios de gestão de pessoas, com foco em identificar de que forma o projeto de carreira poderia contribuir diretamente para a estratégia da organização. Nesta etapa, ficou evidente que o modelo de carreira precisaria sustentar um processo crítico do negócio: a formação e retenção de profissionais altamente especializados para a gestão e o desenvolvimento de programas aviônicos de elevada complexidade tecnológica.

Fase 2 — Modelagem da Estrutura de Carreira

A segunda fase envolveu a construção coletiva — consultoria e organização trabalhando conjuntamente — da arquitetura de carreira mais adequada ao contexto identificado. Foi neste momento que ocorreu um dos marcos mais relevantes do

projeto: o reconhecimento, a partir do próprio diálogo com a organização, de que o modelo em X não era suficiente para contemplar os perfis existentes. A presença de profissionais que lideravam programas e projetos sem exercer gestão formal de pessoas tornou evidente a necessidade de uma terceira trajetória, levando à adoção do modelo em W, com a inclusão da trilha técnico-gestora como solução estrutural para o contexto da AEL Sistemas.

Fase 3 — Definição das Oportunidades de Carreira em cada Área

A arquitetura do modelo foi detalhada área por área, em sessões de trabalho conduzidas com os respectivos gestores. O resultado desse processo foi a construção dos Mapas de Cargo (anexo 6): instrumentos que representam, para cada área, as trilhas disponíveis, os níveis de progressão, as competências requeridas em cada etapa e as possibilidades de transição entre trajetórias. Os Mapas tornaram-se o principal artefato de comunicação do modelo, respondendo com clareza à pergunta central de qualquer profissional: *“O que preciso desenvolver e entregar para crescer nesta organização?”*

Fase 4 — Arquitetura Remuneratória

A quarta fase consistiu na definição da estrutura e política de remuneração, de modo a reconhecer cada nível de complexidade e cada trajetória do modelo em W, garantindo equivalência financeira entre as trilhas técnica, técnico-gestora e gerencial. A credibilidade do modelo junto aos profissionais depende diretamente desta etapa: sem reconhecimento remuneratório coerente, as trilhas técnicas perdem atratividade em relação à carreira gerencial.

Fase 5 — Implementação do Modelo com as Lideranças

Em paralelo, foi conduzido um processo estruturado de preparação das lideranças: os gestores foram capacitados para apropriarem-se dos Mapas de Carreira de suas áreas e conduzir conversas de carreira com suas equipes. A avaliação realizada identificou o estágio de carreira em que cada colaborador se encontrava, estabelecendo a base para a implementação formal do modelo. Assim, cada profissional posicionado em uma trilha e um nível específicos, com clareza sobre o percurso necessário para avançar.

2.8 Aplicabilidade

O modelo de carreira em W mostra-se altamente aplicável ao contexto da AEL Sistemas, especialmente dentro da estratégia de Pesquisa & Desenvolvimento, pois possibilita estruturar o crescimento profissional de maneira mais flexível e aderente às diferentes vocações dos colaboradores.

Diferente dos modelos tradicionais, que direcionam a evolução predominantemente para a gestão, a carreira em W oferece múltiplos caminhos de progressão, permitindo mobilidade entre eles e ampliando as oportunidades de desenvolvimento.

Para ilustrar essa aplicabilidade, apresentamos a seguir alguns depoimentos de colaboradores que realizaram mudanças de carreira ao longo dos últimos anos na empresa.

Bruno Schwab de Figueiredo, Gerente Especialista de Pesquisa e Desenvolvimento de Software (17 anos na AEL Sistemas) – *“Minha trajetória em uma carreira em W é marcada por um movimento contínuo de evolução e reinvenção, no qual o autoconhecimento atua como base para decisões cada vez mais conscientes e alinhadas aos meus valores e objetivos. Iniciei minha jornada na AEL como desenvolvedor e ao longo do tempo, ampliei meu escopo de atuação e evolui para a gestão de pessoas (...) após alguns anos nessa posição e a partir de uma reflexão mais profunda sobre minhas fortalezas, reconheci que meu principal diferencial está na excelência técnica. Esse entendimento me levou a redirecionar minha trajetória dentro da organização, assumindo o papel de Gerente Especialista em P&D, onde consegui alinhar minha vocação técnica com um impacto mais amplo nos resultados da empresa.(...) Esse caminho, longe de ser linear, é impulsionado por um desejo permanente de aprendizado, adaptação e superação, permitindo-me construir uma carreira dinâmica, resiliente e significativa, sempre pautada pelo equilíbrio entre profundidade técnica e visão de negócio.”*

Carolina Amant Gabiatti, Coordenadora Técnica de Pesquisa e Desenvolvimento, *Technical Manager* (12 anos na AEL Sistemas) – *“Um dos principais benefícios da implantação do modelo de carreira em W na AEL é a flexibilidade que ele oferece para que cada profissional direcione sua trajetória para a linha de carreira mais alinhada ao seu perfil e às suas competências. O modelo reconhece que cada uma dessas trajetórias tem seu próprio valor e sua forma de gerar impacto na organização. Para mim, pessoalmente, isso foi muito significativo: ao longo da minha trajetória na AEL, já fiz algumas migrações — da engenharia de hardware para a engenharia de sistemas, de desenvolvedora para coordenadora funcional, e de coordenadora funcional para coordenadora técnica — e em cada uma dessas transições senti que havia respaldo e apoio da empresa. Saber que posso continuar trilhando minha carreira com essa liberdade e que o modelo sustenta essas escolhas, é algo que faz diferença no dia a dia como liderança e como profissional.”*

Jeferson Camargo de Oliveira, Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento de *Hardware* (14 anos na AEL Sistemas) – *“A implantação da carreira em W na AEL trouxe, do ponto de vista de P&D, um ganho significativo de clareza sobre o valor dos diferentes caminhos profissionais dentro da empresa, especialmente ao estabelecer a equivalência e relevância da trilha técnica em relação às trilhas de gestão e negócios, reforçando que é possível crescer e gerar impacto sem necessariamente migrar para posições gerenciais. Na época da implementação, atuando como team leader e technical manager, vivi de perto esse movimento (...) ao longo do tempo, com a evolução das práticas de gestão de pessoas, mapeamento de competências, estruturação de trilhas e iniciativas de retenção no P&D, a organização foi amadurecendo esse entendimento até consolidar, na revisão de cargos concluída em 2025, uma estrutura mais consistente e alinhada às necessidades do negócio e dos times. No dia a dia como líder, percebo hoje um ambiente mais transparente e estruturado para discutir desenvolvimento de carreira, alinhar expectativas e reconhecer diferentes formas de contribuição, o que fortalece a motivação dos times, melhora a tomada de decisão sobre alocações e sucessões e contribui diretamente para maior engajamento e retenção de talentos técnicos estratégicos.*

Julia Graciela Fritsch, Gerente de Programas (9 anos na AEL Sistemas) – *“Percebo um aumento significativo na motivação e no comprometimento dos colaboradores, que passam a definir, de acordo com suas preferências e aptidões, o caminho profissional que desejam trilhar dentro da AEL, seja na vertente técnica ou na gestão de equipes. Com isso, conseguem visualizar de forma mais clara oportunidades de crescimento alinhadas ao seu perfil, desenvolvendo de forma estruturada as competências, tendo maior clareza sobre os próximos passos de carreira (...) A partir dessa construção conjunta e da observação de outros colegas em suas trajetórias, os profissionais conseguem identificar com mais clareza seu propósito dentro da organização. Julia atuou em diversas áreas na AEL durante esses anos, passando pelas áreas de Logística, Serviços e atualmente em Programas.*

Mauricio Ribeiro Barbieri, Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento (18 anos na AEL Sistemas) – *“Na minha trajetória na AEL Sistemas, acompanhei e participei da consolidação da carreira em W, que trouxe mais clareza sobre como operamos e geramos valor. Com a AEL tendo um modelo orientado por áreas de negócio e programas, é essencial contar com profissionais dedicados, capazes de entender profundamente aspectos gerenciais, comerciais e técnicos, atuando com excelência junto aos clientes. Ao mesmo tempo, a colaboração com áreas administrativas e puramente técnicas permanece fundamental para garantir uma execução integrada e eficiente. A carreira em W ajudou a tangibilizar esse modelo, reforçando a conexão entre desenvolvimento profissional e necessidades do negócio. Mais do que um plano de carreira, tornou-se uma forma estruturada de fortalecer o papel de cada profissional nos times. Esse alinhamento entre desenvolvimento profissional e geração de valor é um dos grandes benefícios da carreira em W na AEL.*

2.9 Sustentabilidade e continuidade do case

A revisão e a contínua atualização do modelo são imprescindíveis para manter a estrutura alinhada ao crescimento corporativo e aos novos desafios do negócio, em

sintonia com a maturidade e evolução dos times. Essas revisões ocorrem de forma constante, sempre que a liderança identifica a necessidade.

Em 2024, percebeu-se a necessidade de uma revisão mais ampla, com o detalhamento da carreira em W específico para a área de P&D, uma das áreas centrais do negócio e com maior concentração de profissionais na organização.

Com a expansão das áreas de atuação e o aumento da complexidade dos projetos, alinhada à Tática de Retenção à estratégia de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tornou-se fundamental aprimorar e ampliar as linhas de oportunidades existentes, com o objetivo de fortalecer a atração, o engajamento e, sobretudo, a permanência de talentos na AEL.

Foi realizada uma atualização na estrutura de níveis e na nomenclatura dos cargos da área de P&D, de modo a refletir com maior precisão as demandas atuais e a complexidade crescente da área. Essa revisão foi conduzida pelas lideranças, em parceria com a *Business Partner* de Gestão de Pessoas (representante do DHO na área), por meio de *benchmark* com empresas similares e alinhamento ao modelo de atuação da AEL.

Buscou-se também proporcionar uma percepção de evolução mais ágil e contínua, garantindo que os colaboradores reconheçam progressos consistentes em suas jornadas profissionais.

A nova estrutura, retratada nos anexos 7 e 8, reflete a ampliação das trajetórias possíveis na área e detalha cada trilha de carreira com seus respectivos cargos e níveis.

2.10 Orçamento

Valores estimados para a implantação e desenvolvimento do modelo de gestão.

2.10.1 Recursos financeiros

Investimento no valor total de R\$ 147.000,00 em consultoria

2.10.2 Recursos humanos – investimento em carga horária.

NÍVEIS	QTDE HORAS		SUBTOTAL
Diretoria	11	30	330
Gerência	23	16	368
Coordenação	16	16	256
DHO	2	70	140
Total de horas no projeto	1.094 horas		

2.11 Indicadores

Entre dezembro de 2014 e dezembro de 2025, a empresa passou por uma transformação significativa em sua estrutura organizacional. Houve crescimento nos níveis de liderança, com aumento no número de diretores e gerentes, além da diversificação dessas funções, incluindo a criação de novos papéis, como os de gerentes especialistas.

A área de coordenação também se expandiu, com maior número de posições e surgimento de novas frentes de atuação. Um dos pontos de destaque foi o crescimento expressivo no número de especialistas, indicando uma valorização do conhecimento técnico dentro da organização e o alinhamento ao novo modelo de carreira. Nesse período, as posições de liderança e especialização evoluíram de 53 para 88, evidenciando maior robustez estrutural e reforçando o compromisso da empresa com o desenvolvimento de seus talentos.

A seguir apresentamos um comparativo de 2014 e 2025 nas posições de liderança da empresa, evidenciando o crescimento significativo no número de colaboradores nos cargos de diretor, gerente, coordenador e especialista.

Headcount	dez/2014	dez/2025	%
DIRETORES	11	13	+18%
GERENTES	23	29	+26%
Gerentes	12	16	
Gerentes de Programas	6	6	
Gerentes Especialistas	-	3	
Gerentes de Negócios	5	4	
COORDENADORES	16	26	+63%
Coord Gestão	16	22	
Coord Programas	-	1	
Coord TM	-	3	
ESPECIALISTAS	3	20	+567%
TOTAL LIDERANÇAS	53	88	+66%
Total demais colaboradores	211	142	-13%
Total de estagiários	16	67	+319%
TOTAL GERAL	280	297	+6%

Em relação ao quadro geral, embora o número de colaboradores tenha diminuído, houve aumento significativo no número de estagiários, resultando em leve crescimento do total geral de pessoas na organização. Esse movimento reflete um direcionamento estratégico voltado ao fortalecimento da estrutura, ao desenvolvimento interno e à formação de novos talentos. Nesse contexto, destaca-se o programa de recrutamento e seleção de estagiários para a área do P&D, o *Start Up AEL*, que hoje está na 10ª edição. Reconhecido como um case de sucesso pela ABRH-RS, o programa recebeu o prêmio *Top Ser Humano 2025*, consolidando-se como uma iniciativa estratégica e bem-sucedida da empresa.

2.12 Resultados, impactos, benefícios e avaliação

Dez anos após a implementação, o modelo de carreira em W apresenta resultados consistentes em múltiplas dimensões.

A adoção dessa estrutura tem gerado impacto direto e positivo nos indicadores de recrutamento interno, ao ampliar a mobilidade entre trilhas técnicas e de gestão.

Esse formato aumenta a aderência entre o perfil dos profissionais e as vagas disponíveis, favorecendo o preenchimento interno das posições, reduzindo tempo de contratação e fortalecendo a retenção de talentos estratégicos.



Tivemos um aumento considerável no preenchimento das vagas com candidatos internos, que enxergaram oportunidades de crescimento alinhadas às possibilidades de carreira oferecidas pela empresa.

A evolução do recrutamento interno, que atingiu 67% em 2025, reforça a aplicabilidade da carreira em W, ao permitir que os profissionais avancem tanto pela trilha técnica quanto pela gerencial, ampliando a aderência entre perfis internos e posições abertas.

Além disso, profissionais com experiências em mais de um eixo demonstram maior satisfação e engajamento. Na pesquisa anual do *Great Place To Work (GPTW)*, uma das perguntas busca identificar o principal motivo que leva os colaboradores a permanecer na empresa, sendo a oportunidade de crescer e se desenvolver uma das alternativas mais citadas. Em 2016, esse indicador registrou 77% de satisfação, e em 2025 aumentou para 87%, evidenciando que os colaboradores ampliaram sua percepção quanto às oportunidades de evolução e desenvolvimento oferecidos pela empresa.

O principal motivo que me faz permanecer na empresa é x Índice de confiança	2016	2025
O fato dela me proporcionar equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional	75%	83%
A remuneração e benefícios oferecidos pela empresa	62%	76%
O fato de saber que só serei demitido em último caso	31%	51%
A oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver	77%	87%
O alinhamento dos meus valores com os valores da empresa	77%	94%

Outro indicador relevante é a evolução dos índices por tempo de casa entre 2016 e 2025, que evidencia um avanço significativo na permanência e, principalmente, na consolidação de um ambiente em que isso está fortemente associada à clareza de crescimento e às oportunidades de desenvolvimento na AEL. Em 2025, os níveis de satisfação tornaram-se mais elevados e homogêneos ao longo das diferentes faixas de experiência, com destaque para patamares acima de 83% entre profissionais de 1 a 10 anos de casa, chegando a 97% entre aqueles com mais de 20 anos.

Tempo de Casa x Índice de Confiança	2016	2025
Até 1 ano	77	87
Entre 1 e 2 anos	72	83
Entre 3 e 5 anos	68	83
Entre 6 e 10 anos	65	83
Entre 11 e 15 anos	*	84
Entre 16 e 20 anos	*	87
Mais de 20 anos	83	97
Não Identificados	71	-

** resultado não apresentado, menos de 5 de respondentes.*

Esse comportamento reforça que, à medida que os colaboradores avançam em sua trajetória na empresa, cresce também a percepção positiva em relação às oportunidades de carreira, indicando uma relação direta entre tempo de casa e confiança no modelo de crescimento oferecido. Ainda que algumas faixas em 2016 não apresentassem dados por insuficiência de respondentes, o cenário de 2025 demonstra uma clara evolução, tanto em amplitude quanto em consistência dos resultados.

Os dados revelam que a permanência na AEL está cada vez menos associada apenas à estabilidade e mais conectada à capacidade da organização de oferecer

caminhos estruturados, visíveis e alcançáveis de desenvolvimento profissional. Essa percepção contínua de evolução reduz incertezas ao longo da jornada e fortalece o engajamento dos colaboradores em diferentes estágios de carreira.

Conforme tabela a seguir, o aumento consistente dos índices de satisfação ao longo do tempo de casa, atingindo até 97%, evidencia que a clareza de crescimento e as oportunidades estruturadas de carreira são fatores-chave para a permanência na AEL.

Esse resultado reforça a confiança dos colaboradores no modelo de desenvolvimento oferecido e demonstra que a empresa tem conseguido transformar a percepção de carreira em um diferencial estratégico para retenção e engajamento.

A carreira em W viabiliza uma estrutura moderna e inclusiva de crescimento, equilibrando gestão e especialização. Esse modelo amplia a clareza sobre as oportunidades disponíveis e fortalece a retenção de talentos críticos, ao oferecer caminhos estruturados e alinhados às diferentes vocações profissionais.

3 CONCLUSÃO

O modelo de carreira em W não é uma tendência passageira, mas sim uma resposta madura a uma realidade organizacional cada vez mais complexa. Em um setor em que a fronteira entre tecnologia e estratégia é constantemente desafiada, a velocidade da inovação exige profissionais com visão sistêmica e a retenção de conhecimento organizacional crítico torna-se questão de segurança nacional. Nesse contexto, o W não representa apenas uma escolha da área de Gestão de Pessoas, mas uma decisão estratégica da alta gestão para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do cenário atual.

Dez anos de implementação nos trouxeram a certeza: a carreira em W transforma culturas, retém talentos, potencializa lideranças e prepara as organizações para os desafios futuros. Ao valorizar a singularidade de cada profissional, o modelo alinha o desenvolvimento individual ao crescimento coletivo da empresa.

Carreiras não são linhas retas. São trajetórias. E o modelo W foi feito para quem sabe que o melhor caminho nem sempre é o mais direto, mas é sempre o mais rico.

A experiência demonstra que a carreira em W é uma solução estratégica, inovadora e replicável para organizações que operam em contextos de alta complexidade tecnológica. Integrado à estratégia do negócio, o modelo alinha desenvolvimento humano, resultados organizacionais e sustentabilidade de longo prazo, posicionando a AEL Sistemas como referência nacional em boas práticas de gestão de pessoas.

4 BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de (Org.); LEITE, Nildes Pitombo (Org.). Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, P. Carreira em W: uma nova opção para os profissionais. RH.com.br, 2006.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades. São Paulo: Atlas, 2017.

FREUND, Louis E.; SPOHRER, Jim; SAVVA, Pavel; GANDHI, Yash. *T-shaped professionals: the past, present, and future of development. In: The Human Side of Service Engineering*. AHFE, 2024.

LAMHOUR, O. et al. (2026) – *Mapping Career Paths: A Systematic Review*

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. Carreiras em movimento: da estrutura à fluidez. Porto Alegre: AGE Editora, 2025. 206 p. ISBN 978-6-55863-392-1.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Nova carreira: mudanças no trabalho e nas trajetórias profissionais. [Relatório/Artigo técnico], 2018.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Carolina Amodeo - Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional, psicóloga com forte atuação nos processos de transformação organizacional e experiência de mais de 20 anos em empresas nacionais e multinacionais.

Skeny Kim de Grandi – *Business Partner* e Especialista de Desenvolvimento Humano e Organizacional, lidera o subsistema de Remuneração, Gestão da Performance e Mapeamento de Talentos e apoio às lideranças como BP das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Qualidade e Operações.