**INSERÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Emanuelle Priscila Roque Vieira ¹

**RESUMO**

Esse artigo procura mostrar a importância da inserção da administração de carreiras na gestão de recursos humanos, e como a ligação entre esses processos podem ser favoráveis tanto para a organização como para seus funcionários. Apresenta o conceito de administração de carreiras e a sua relação com a administração estratégica de recursos humanos, os vários instrumentos de gestão administrativa e as formas de avaliação desses instrumentos. A coleta dos dados necessários para este artigo foi obtida através de pesquisa do tipo bibliográfica, utilizando o método qualitativo. Como resultado deste trabalho é possível fazer uma análise do sistema de administração de carreiras, pois, ela deve estar sempre ligada aos processos de gestão de recursos humanos como o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento do funcionário na organização. Portanto, é de responsabilidade da organização definir um plano de carreiras que permita o crescimento de seus funcionários, entretanto, cabe ao funcionário se decidir sobre o caminho que almeja alcançar dentro da organização.

**Palavras-chave:** Organização. Funcionários. Plano de carreiras.

**ABSTRACT**

This article seeks to show the importance of integrating the management of careers in human resources management, and how the connection between these processes can be favorable both for the organization and for its employees. Introduces the concept of career management and their relationship with the strategic management of human resources, the various management tools and administrative ways to evaluate these instruments. The collection of data needed for this article was obtained through a literature review, using the qualitative method. As a result of this work is possible to make an analysis of the system administration careers, because it must always be linked to the processes of human resources management such as recruitment, selection, training and development of staff in the organization. Therefore, it is the responsability of the organization to define career plan that allows the growth of this employees, however, it is up to plan that aims to achieve within the organization.

**Keywords:** Organization. Employees. Career plan.

**1 INTRODUÇÃO**

A preocupação dos funcionários com suas carreiras levaram a um embate com as organizações, pois, estas visavam apenas à obtenção do lucro e não estabilidade de seus funcionários. Não havia conciliação entre o desenvolvimento da organização com o desenvolvimento de seus recursos humanos. Com o passar do tempo, tornou-se necessário desenvolver um plano de gestão de carreira dentro da organização, mais conhecidos como sistema de Administração de Carreiras. Esse sistema varia de acordo com a estrutura e as estratégias adotadas pela organização

Este artigo se propôs a analisar uma questão: Qual a importância de inserir a Administração de Carreiras na gestão de Recursos Humanos? Tendo por objetivo analisar a ligação o entre sistema de Administração de carreiras com as práticas de gestão de Recursos Humanos e a importância dessa ligação para a implementação do plano de gestão de carreiras dentro da organização. Identificar as responsabilidades das pessoas, dos gestores e da empresa no sistema de Administração de Carreiras. Compreender a aplicabilidade dos instrumentos de gestão de carreira e identificar os critérios utilizados para avaliar o sucesso dos instrumentos de gestão de carreira.

Um fator relevante para a escolha desse tema foi que, além de ser um tema bastante abrangente e de fácil coleta de dados, é que ultimamente se apresenta como uma das respostas mais completas para atender as necessidades da empresa e os objetivos dos seus funcionários, pois passa uma visão de estabilidade e segurança para ambos os lados.

No contexto científico, entende-se que este artigo é de fundamental importância, pois aprofunda uma discussão a respeito de um tema que ainda acarreta muitas dúvidas devido à complexidade do sistema de administração de carreiras e da sua ligação com a área de Recursos Humanos da organização. Para o meio social, a importância desse tema se relaciona com a influência do plano de carreiras para o desenvolvimento profissional, estimulando assim os funcionários a pensarem também em seu desenvolvimento pessoal.

Para a realização deste artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema baseada em obras de autores da literatura nacional e internacional como Dutra (2010) e Greenhaus (1999). Rodrigues (2011) caracteriza a pesquisa bibliográfica quando é desenvolvida a partir de material já publicado. Quanto ao método de pesquisa, será utilizado o método qualitativo, uma vez faz analise da inserção do sistema de Administração de Carreiras na gestão de Recursos Humanos e da sua importância para estimular a competitividade e a comunicação entre os funcionários e aumentar a produtividade da organização. Para Rodrigues (2011) a pesquisa qualitativa é utilizada para investigar um determinado problema de pesquisa, tais como comportamentos e atitudes de indivíduos ou grupo.

Este artigo trata de alguns pontos importantes, como a Administração de Carreiras e a gestão de Recursos Humanos, analisando o conceito de carreira e da própria Administração de Carreira, passando para os instrumentos do Sistema da Administração de Carreiras como workshops, aconselhamento individual entre outros, até a avaliação desses instrumentos de gestão de carreira. Observa também a atuação do gestor de Recursos Humanos como mediador da comunicação entre o funcionário e a empresa.

**2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

**2.1 Administração de Carreiras e a Gestão de Recursos Humanos**

Carreira pode ser definida como o caminho percorrido por uma pessoa dentro de uma empresa, ou seja, seqüências de cargos ocupados por uma pessoa durante a sua vida. Segundo London e Stumph (1982) e citados por Dutra (2010, p.17) “a carreiraenvolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade”. Martins (2001) aponta três pontos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização. O segundo é associação da carreira à profissão. O terceiro é a suposição de uma estabilidade até a sua aposentadoria.

Diante deste contexto, podemos definir administração de carreiras como uma forma de unir as expectativas de desenvolvimento da empresa com as expectativas de crescimento de seus colaboradores. Com isso, é torna-se possível tomar decisões apropriadas e resolver problemas relacionados à vida profissional. Esse processo de administração de carreiras envolve o constante choque entre os desejos do funcionário e as possibilidades existentes na organização, custos e benefícios do processo tanto para os funcionários quanto para a empresa.

Segundo Dutra (2010) administração de carreira é a gestão partilhada da carreira entre a organização e o colaborador, em razão da necessidade de envolver os indivíduos com o seu desenvolvimento pessoal e com o desenvolvimento da organização. Greenhaus (1999, p.12) define a administração ou gestão de carreiras como “um processo pelo qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Nesse processo o indivíduo coleta informações sobre o mercado de trabalho, traça um perfil de possibilidades de atuação na organização, e estabelece metas e implementa estratégias para o atingimento dessas metas.

Para Greenhaus (1999), o desenvolvimento do processo de administração de carreiras, através de uma gestão estruturada de Recursos Humanos na organização resulta em funcionários mais motivados e produtivos.

Atualmente, em uma organização é possível analisar dois modelos extremos da Administração de Recursos Humanos, o recrutamento interno e o recrutamento externo. No recrutamento interno, as promoções e mudanças de cargo ocorrem por tempo de serviço do funcionário, já no recrutamento externo não existe um plano de carreira, ou seja, o funcionário é contratado para preencher uma vaga predeterminada pela organização. Existe uma grande relação entre as práticas de gestão de Recursos Humanos e os procedimentos adotados pela organização. Neste caso, a Administração de Carreiras tem como base dois caminhos: a provisão de pessoas (recrutamento interno e externo) e o foco no suporte para atingir os resultados da empresa.

É muito importante ratificar a ligação das diversas práticas de gestão de recursos humanos com o sistema de administração ou planejamento de carreiras. Pois, essas práticas podem ser influenciadas pelo modo como a organização trata de questões como o recrutamento, a seleção, o treinamento e o desenvolvimento do funcionário dentro da empresa, já que a implementação de qualquer sistema depende diretamente das práticas de gestão já existentes na empresa. Para isso, torna-se necessário ligar o planejamento de carreira e o planejamento estratégico de Recursos Humanos.

Para Albuquerque (1987), planejamento estratégico de Recursos Humanos é um processo de tomada de decisão apontado para o futuro e para fora da empresa e que abrange resoluções estratégicas voltadas à gestão de pessoas. Neste contexto, partimos da premissa que com transparência, boa comunicação, participação, envolvimento entre outros é que podemos colocar a Administração de Carreiras como um instrumento para a operacionalização do planejamento estratégico de recursos humanos.

Além da parte estratégica do sistema de Administração de Carreiras, podemos citar também o seu papel integrador de diversas ações utilizadas pela organização para administrar o trabalho e as pessoas que o realizam. Para isso é necessário que a empresa desenvolva a competitividade entre seus funcionários para obter vantagens competitivas quanto a sua eficiência e eficácia. Neste caso, implica em uma postura inovadora por parte da organização nos modelos de gestão, de procedimentos e práticas.

Segundo Dutra (2010), o sistema de Administração de Carreiras apresenta algumas características como: não consegue atuar de forma separada das demais práticas da gestão de recursos humanos, estimula o processo contínuo de comunicação entre o funcionário e a organização, os processos de mobilidade interna e de sucessão são decisões amadurecidas nas negociações entre as pessoas e a empresa, entre outras. Essas características tornam esse sistema em um instrumento com grande poder para estimular e monitorar os processos de mudança organizacional, consequentemente, atua como base para uma gestão estratégica de recursos humanos.

**2.2 Instrumentos do Sistema da Administração de Carreiras**

Podemos basear a gestão administrativa em dois pontos essenciais: as políticas e as práticas. As políticas são as diretrizes que delimitam as decisões e comportamentos e as práticas são os métodos usados para a implementação das decisões para orientar ações do campo organizacional.

Para Dutra (2010) essas políticas e práticas podem ser classificadas em algumas categorias como: suporte as decisões individuais sobre carreira caracterizada por oferecer orientação e estímulos a que a pessoa planeje e administre sua carreira, suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa caracterizados por oferecer apoio à empresa para o atendimento de suas necessidades em termos de recursos humanos e facilitadores da comunicação entre pessoas e a empresa caracterizados por dar o suporte necessário á comunicação entre as pessoas e a empresa.

O sistema de Administração de Carreiras geralmente pode variar de empresa para empresa, porem, existe um conjunto de procedimentos que é usado por essas empresas quando agrupam o sistema de carreira como: dados sobre interesses e habilidades, dados sobre oportunidades de carreiras, necessidades de pessoas, sistemas que disponibilizam informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa e sistemas de desenvolvimento que dê oportunidade para a pessoa ter seu crescimento profissional de forma consistente com seu planejamento individual de carreira.

No que se refere a responsabilidades na gestão de carreiras, Minor (1986) propôs atividades de responsabilidade das pessoas, dos gestores e da empresa. Entre as responsabilidades das pessoas podemos citar a auto-avaliação de interesses, a análise de opções de carreira e o mapeamento de expectativas de carreira. Entre as responsabilidades dos gestores temos a responsabilidade de estimular o subordinado a planejar sua carreira, e acompanhar a implementação do plano de carreira de seus subordinados. É de responsabilidade da empresa prover treinamento em planejamento de carreira e prover ações de capacitação. Para Gutteridge (1986), o acordo entre esses instrumentos de gestão pela empresa e pelas pessoas, a profundidade de sua utilização e a sua contextualização irão variar em função das necessidades da empresa.

Existem vários instrumentos que podem ser utilizados no processo de administração de carreiras, como o suporte às decisões individuais que envolvem instrumentos de auto-avaliação como workshops, manuais de planejamento de carreira, aconselhamento individual, programas de desenvolvimento de pessoal e informação acerca de oportunidades internas que correspondem à fase inicial do planejamento de carreira. O suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa que envolve a provisão de demanda por recursos humanos e programas de desenvolvimento, e os facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa que envolve a preparação dos gestores como conselheiros e orientadores, os processos de avaliação de desempenho e de desenvolvimento e processos de avaliação de potencial.

Segundo Dutra (2010) esses instrumentos de gestão precisam possuir algumas características que ajudem o sistema de Administração de Carreiras a se tornar mais estratégico como a transparência das informações, a honestidade das intenções dos envolvidos, o sentimento de segurança entre as partes e a clareza das regras básicas das relações entre as partes envolvidas no processo.

Processos de avaliação do desempenho também são muito importantes para que os funcionários pensem a respeito da sua relação com a organização e são ocasiões que favorecem a comunicação entre as equipes e seus gestores de Recursos Humanos. Esses processos não avaliam apenas o desempenho do funcionário em um determinado período, mas também avalia quais pontos que podem ser melhorados com boa orientação dos seus gestores.

**2.3 Avaliação dos Instrumentos de Gestão**

O grande identificador do sucesso do sistema de Administração de Carreiras está relacionado ao grau de assimilação e do emprego de suas políticas e técnicas pelas pessoas e pelos gestores. Geralmente, para avaliar o sucesso desses instrumentos de gestão são usados alguns critérios como a especificidade do plano de carreira, a acordo por parte das pessoas em seguir as opções de carreiras propostas pela organização, a união das perspectivas entre as pessoas e a empresa, além de averiguar sobre os conflitos e a possível controle destes instrumentos na fixação de objetivos de carreira, no avanço dentro dessa carreira e na mobilidade dentro da empresa.

Para Dutra (2010) existe uma grande variedade na disponibilidade de instrumentos e em seu uso nas organizações. Instrumentos de baixo custo como revisão de carreiras e informações sobre a estrutura de carreira são os mais utilizados pelas organizações. No entanto, os que sugerem em tempo de amadurecimento, abarcamento e alocação de recursos como workshops e aconselhamentos são pouco utilizados nas organizações. Os instrumentos vinculados a aconselhamentos de carreira são vistos como causadores de satisfação e conciliadores dos interesses da organização com seus funcionários. Entretanto, os instrumentos vinculados a ponderações feitas fora da esfera da analogia chefe-subordinado têm uma visão ameaçadora, pois, informações são retiradas sem nenhuma forma de recompensa e sem nenhuma contribuição para o desenvolvimento na carreira.

Portanto, qualquer tipo de avaliação quando bem aplicada tende a ser favorável ao processo de administração de carreiras por originar e disponibilizar informações sobre o andamento desse processo. Estas informações irão mostrar se os esforços estão dando resultado quanto ao alcance dos objetivos de carreira dos funcionários e da empresa. Neste caso, pode-se afirmar que o cumprimento das metas permite avaliar a eficiência da administração ou gestão de carreiras e a eficácia quando se consegue atingir os objetivos de carreira e vida pessoal.

Neste ponto, é muito importante que o gestor de recursos humanos atue como mediador da relação entre a empresa e seus funcionários, pois cada situação possui suas características e cada funcionário possui necessidades e visão de futuros diferentes.

**3 CONCLUSÃO**

Podemos entender por carreira como uma sequência de estágios percorridos por uma pessoa durante sua vida profissional. Diante deste argumento, surgiu o conceito de Administração de Carreiras, o qual podemos definir como um modo de envolver as pessoas com o seu desenvolvimento, tanto pessoal como profissional, com o desenvolvimento da organização.

Atualmente, a Administração de Carreiras pode ser vista como a resposta necessária para suprir as necessidades da gestão de recursos humanos da organização. Pois, de um lado ela leva as pessoas a pensarem em seus objetivos de carreira, em seu desenvolvimento pessoal e o que será preciso para alcançar esses objetivos. Por outro lado, oferece a organização os dados necessários para tornar a forma de gestão de Recursos Humanos mais estratégico e eficaz para ter como resultado a integração de suas políticas e práticas de gestão da sua administração de pessoal, considerando as perspectivas de cada funcionário com as táticas e expectativas da organização.

Inserir a Administração de Carreiras na Gestão de Recursos Humanos de uma organização é muito importante, pois, além de não conseguir atuar separadamente das outras práticas e políticas de gestão também estimula a comunicação entre o funcionário e a organização, atuando assim como base para a gestão estratégica de Recursos Humanos. Na parte que se refere a responsabilidades na gestão de carreira podemos atribuir responsabilidades tanto das pessoas, dos gestores, como da própria empresa, porém, a profundidade dessas responsabilidades varia em função das necessidades da organização.

Existe uma grande variedade de instrumentos de gestão e de formas de uso dentro das organizações, instrumentos de menor valor como a revisão de carreiras são muito utilizados nas organizações atualmente, porém, os que possuem uma despesa maior e precisam de mais tempo e envolvem uma maior utilização de recursos como workshops entre outros, são pouco utilizados pelas organizações.

Portanto, é de responsabilidade da organização definir um plano de carreiras que permita o crescimento de seus funcionários, entretanto, cabe ao funcionário se decidir sobre o caminho que almeja alcançar dentro da organização e do gestor de Recursos Humanos atuar como intermediário nessa relação. Pois, não existe um plano de carreira ideal para todos, já que é necessário que cada profissional desenvolva um plano que atenda as suas necessidades, e que seja adequado ao seu ambiente e oportunidades de trabalho.

**REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Competitividade e recursos humanos.** Revista de Administração. São Paulo: USP, v.27, n.4, p.16-29, out./dez. 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1.ed.11.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENHAUS, Jefrey H. **Career management**. 3.ed. Orlando: Harcourt, 1999.

GUTTERIDGE, Thomas G. **Organizational career development systems:** the state of the practice. In: HALL, Douglas t. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

LONDON, Manuel: STUMPF, Stephen. **Managing careers.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MINOR, Frank J. **Computer applications in career development planning.** In: HALL, Douglas t. **Career development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. 4.ed., rev., ampl. Aracaju: Unit, 2011.