

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ADALBERON RIBEIRO CRUZ**

**PLANO DE CARREIRA: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR  
INSPECTORIA DE EMBARQUE DE UMA EMPRESA DA REGIÃO PORTUÁRIA EM  
SÃO LUÍS DO MARANHÃO**

São Luís  
2020

**ADALBERON RIBEIRO CRUZ**

**PLANO DE CARREIRA: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR  
INSPETORIA DE EMBARQUE DE UMA EMPRESA DA REGIÃO PORTUÁRIA EM  
SÃO LUÍS DO MARANHÃO**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas

Orientadora: Dra. Rosângela M. G. Rosa

São Luís  
2020

CRUZ, Adalberon Ribeiro da

Plano de carreira: percepção dos colaboradores do setor inspetoria de embarque de uma empresa da região portuária em são luís do maranhão / Adalberon Ribeiro da Cruz – 2020.

32 f.

Orientador (a): Rosangela M. G. Rosa

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2020.

1. Plano de carreira. 2. Colaborador. 3. Inspetoria de Embarque. 4. Empresa.
- I. ROSA, Rosangela M. G. II. Título

**ADALBERON RIBEIRO CRUZ**

**PLANO DE CARREIRA: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR  
INSPETORIA DE EMBARQUE DE UMA EMPRESA DA REGIÃO PORTUÁRIA EM  
SÃO LUÍS DO MARANHÃO**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas

**Aprovado em: 14 / 12 / 2020**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup> Rosangela Maria Guimaraes Rosa (Orientador)  
Dr<sup>a</sup> em Saúde Pública  
Universidade Federal do Maranhão

Prof<sup>a</sup> Aline Alvares Melo  
Dr<sup>a</sup> em Administração  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira  
Dr. em Ciências Sociais  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho, à uma pessoa sem igual, minha mãe, Sofia Cruz, por todo o amor dedicado à minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que proporcionou a minha vida e me deu forças para lutar nas adversidades do mundo.

Aos meus pais, Sofia Cruz e João Cruz, que desde o meu primeiro suspiro de vida me criaram, educaram e apoiaram em minhas decisões; ao meu irmão, Junior Cruz, que também luta em sua graduação de Ciências Contábeis; à minha irmã caçula, Andreia Cruz, que sempre esteve disposta a ajudar, mesmo não detentora do conhecimento estudado. Aos demais familiares, não menos importantes, meu obrigado, pelo incentivo a nunca desistir dos estudos e sempre olhar para frente.

Deixo meu obrigado à minha Orientadora, Rosângela M. Guimarães Rosa, por ajudar na elaboração do estudo, e em especial, meu muito obrigado ao Professor, Ademir Martins, pela paciência, disposição e dedicação em ajudar.

Ao meu super amigo, Adailton Ramos, que mesmo com todos os problemas vividos, ele está de prontidão para ajudar em todos os aspectos possíveis na elaboração desse estudo, sempre me dando conselhos e me cobrando para conclusão do mesmo, meu muito obrigado.

Aos meus amigos, que estavam comigo nas tristezas e alegrias de todas as disciplinas acadêmicas, baseadas em sorrisos e alguns momentos de tensão. Meu muito obrigado, em especial para, Giselle Ricci, Géssica Mota e Thiago Coelho, com quem dividi boa parte do tempo que estava na universidade, ao meu amigo, Jonatha Borja, pelas várias informações importantes na elaboração do estudo, Walterly Torres, mesmo que indiretamente contribuiu de alguma forma pela forte amizade com Giselle. Aos demais amigos, meu obrigado: Allana Mendes, Charlienne Magalhães, Ítalo Medeiros, Ítalo Souza, Geisson Veloso, Glaydson Garros, Luan Diego, Rizianne Bessa, por estarem presentes em vários momentos da vida acadêmica.

E meu obrigado, não menos importante, a todos que fazem essa Universidade Federal do Maranhão funcionar e a todos que ajudaram direta e indiretamente para produção deste estudo.

# PLANO DE CARREIRA: PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR INSPETORIA DE EMBARQUE EM UMA EMPRESA DA REGIÃO PORTUÁRIA EM SÃO LUÍS DO MARANHÃO

Adalberon Ribeiro Cruz<sup>1</sup>

Prof (a) Dr(a) Rosângela M. G. Rosa<sup>2</sup>

**Resumo:** A globalização vem quebrando fronteiras e proporcionando contínuos avanços tecnológicos que fizeram com que as organizações atuassem em mercados cada vez mais expansivos, ampliando de forma significativa as suas rotinas e produtividades. Com as mudanças, as empresas passaram a observar mais os seus colaboradores, suas necessidades e objetivos, buscando aumentar o comprometimento dos mesmos e tentar fazer com que os colaboradores permaneçam nas organizações. Para que isso ocorresse, investiu-se em novos mecanismos para gerir a carreira e atender a necessidade de crescimento do colaborador. Logo, neste contexto, o conceito de planejamento de carreira começa a ganhar espaço na vida dos profissionais e empresas estruturadas no atual mercado. Neste estudo, analisa-se a percepção dos colaboradores sobre o plano de carreira no setor de Inspeção de Embarque de uma empresa, atuante no ramo da mineração, sediada na região portuária de São Luís do Maranhão. A metodologia adotada na pesquisa, configurou-se de coleta de dados por meio de questionário, enviado para uma amostra, colaboradores do setor da Inspeção de Embarque da empresa em estudo. Em relação ao instrumento investigativo, utilizou-se o aplicativo *google forms* aos colaboradores do setor. O estudo mostra o plano de carreira desenvolvido pela empresa, a distribuição dos cargos na Inspeção de Embarque pelos colaboradores. Os resultados mostram a percepção destes quanto ao plano de carreira desenvolvido pela empresa.

**Palavras-Chave:** Plano de Carreira. Colaborador. Inspeção de Embarque. Empresa

## 1. INTRODUÇÃO

No início do século XX, a visão empresarial era configurada de uma maneira bem diferente a qual percebe-se hoje. As empresas privadas conceituavam as suas atividades de forma padronizada sem proporcionar perspectiva de desenvolvimento profissional a seus funcionários, não permitindo um aperfeiçoamento e o crescimento destes colaboradores no ambiente de trabalho. Assim, estabeleciam atividades rotineiras, constante e repetitivas, fixadas a um cumprimento de normas internas, mecanicamente impostas pelos patrões como regras das Empresas, forçando o funcionário a uma desestimulante rotina sem percepção de interesse nem vontade de melhoria.

Segundo Dutra (1996 p. 57), algumas pessoas percebiam o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária, exclusiva da empresa, ou ainda, alguns achavam que a ascensão na carreira era uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa. Porém, à medida que as empresas se conceituavam no mercado desenvolviam a atração e passaram a selecionar profissionais especializados, qualificados para estruturar o seu quadro de funcionários.

Conforme Chiavenato (2006), a partir da virada do século XXI, a economia e o mundo empresarial, trouxeram uma série de fatores que forçam os empregadores e empregados a saírem da zona de conforto preparando-se para um mercado complexo e competitivo.

Assim para Pestka (2015), o conceito planejamento de carreira torna-se importante na vida dos profissionais e empresas estruturadas no atual mercado. No passado, a carreira era vista como um caminho a ser percorrido com a intenção de conseguir uma progressão na

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II. Endereço eletrônico para contato: [adalberoncruz@hotmail.com];

<sup>2</sup> Professor Orientador. Dra. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: [rosangela.rosa@ufma.com.br]

empresa, onde muitos não tinham credibilidade no desenvolvimento ou concretização deste processo.

Porém, o conceito de Plano de Carreira passou por transformações, e hoje pode ser definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais utilizam durante as fases de desenvolvimentos dentro de uma empresa, objetivando seu crescimento profissional no contexto competitivo que tende a provocar uma busca incessante de produtividade e prestação de excelentes serviços (PESTKA, 2015, p. 13).

Assim, as organizações, atentas às táticas eficazes e inteligentes de gestão passam a investir em seus colaboradores: estes buscando um ambiente saudável, que proporcione bem estar e segurança para que possam se desenvolver profissionalmente, compactuando em suas necessidades que naturalmente, se fundem na empresa que mantém seus funcionários satisfeitos e produtivos, e que passam a identificar, na empresa onde atuam, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional em seu plano de carreira (REAL et al. 2013)

Partindo deste princípio, o presente trabalho pretende analisar, a partir dos resultados de uma pesquisa, a percepção dos colaboradores do setor Inspeção de Embarque sobre o plano de carreira da Inspeção de Embarque desenvolvido na empresa, sediada na cidade de São Luís do Maranhão.

O estudo em questão justifica-se com base na importância de ampliar o conhecimento teórico e empírico acerca do plano de carreira adotados pelas organizações no Brasil, oferecendo maior arcabouço teórico a essas temáticas para o país.

Assim, configura-se como objetivo geral, o levantamento da percepção dos colaboradores do setor Inspeção de Embarque sobre o seu plano de carreira, desenvolvido e ofertado na empresa, localizada na região portuária de São Luís do Maranhão. O objetivo específico, destina-se a identificar o plano de carreira do setor em questão, oferecido pela empresa, explanando a distribuição por ocupação de cargos no setor de Inspeção de Embarque pelos colaboradores, descrevendo a percepção destes quanto ao plano de carreira desenvolvido pela empresa.

A metodologia adotada nesta pesquisa, fora ministrada em duas seções, utilizando pesquisas bibliográficas moldadas em forma investigativa e descritiva. Em relação a abordagem utilizou-se, para o procedimento de coleta de dados, um questionário, enviado por meio do aplicativo *google forms* aos colaboradores do setor Inspeção de Embarque, que é a amostra selecionada por apresentar uma maior acessibilidade, configurando-se como foco de observância do trabalho. O setor Inspeção de Embarque da empresa de São Luís do Maranhão possui, no período deste estudo, um total de 31 (trinta e um) colaboradores em exercício na função, sendo assim, a amostra disponível para a pesquisa.

A estrutura do presente trabalho está disposta em quatro etapas, que se iniciam com a fundamentação de conceitos e teorias, com base em autores consagrados no tema, o planejamento de carreira; tem-se também uma breve contextualização da empresa, o setor, foco da pesquisa, e o perfil dos colaboradores agregados ao mesmo (1). Na segunda etapa, é detalhado como se ocorreu o processo metodológico, a tipologia do plano de carreira utilizado no setor da Organização e o processo de aquisição das informações (2). Como terceira etapa, apresenta-se os resultados e discussão do questionário aplicado (3). E por fim, são apontadas as conclusões possíveis com a execução desta pesquisa (4).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção ministra-se uma breve definição e apontamento das principais características acerca do tema, plano de carreira, embasado por diversos autores de referência no campo discutido.



## **2.1 PLANEJAMENTO DE CARREIRA: DEFINIÇÃO E TIPOLOGIAS**

Segundo Chiavenato (2005), plano de carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Assim, em uma empresa, a gestão de carreira deve ser definida com base na estrutura de posições, qual a sua valorização e quais os requisitos necessários para que o colaborador consiga alcançá-la.

Para Dutra (2001), e apontado nos estudos de Trambaioli et al (2015, p. 456), a estrutura de carreira possui características diferenciadas: Ela pode ser em linha, onde sua sequência tem a mesma direção; em rede, onde são oferecidas várias alternativas com critérios previamente definidos e é de responsabilidade do colaborador estabelecer sua trajetória; paralelas, onde o colaborador pode seguir duas opções, sendo elas profissional ou gerencial, em que em ambos os casos o colaborador terá acesso aos mais elevados níveis de reconhecimento oferecidos pela organização.

A gestão de carreira do colaborador deve ser administrada por ele mesmo, onde cada um planeje seu projeto de vida pessoal e profissional, observando se seus planos são coerentes com os planos da empresa atual (DUTRA, 2001).

Para Trambaioli et al. (2015), para que um colaborador alcance sucesso em sua carreira é preciso um planejamento e, quando há uma programação de carreira já estruturada na organização, os colaboradores se sentem mais confiantes para assumir novos desafios e responsabilidades e, com isso, planejar sua carreira. Uma organização que busca trabalhar o plano de carreira fará a combinação exata de seus objetivos com a motivação dos colaboradores em desenvolver-se junto à organização (CARVALHO et al., 2013).

A empresa que almeja o desenvolvimento de seus colaboradores precisa ter objetivos de plano de carreira claramente definidos, e sempre, ajudando os colaboradores na realização destes objetivos para o crescimento profissional. Portanto, é importante estar bem claro, qual a estratégia definida pela empresa tanto para o crescimento profissional dos colaboradores como crescimento organizacional. Inclui-se também a definição de quais são os níveis em cada estrutura de carreira e quais os requisitos necessários para alcançar estes níveis (DUTRA, 2001).

A organização deve ter claro aonde quer chegar e o que espera de seus colaboradores, precisa definir e tornar pública qual a qualificação necessária para que os colaboradores possam atingir os objetivos organizacionais e realizar avaliações periódicas, onde será monitorado o desenvolvimento dos colaboradores em acordo as expectativas da organização para o futuro (CARVALHO et al., 2013). Neste processo, deve-se agregar:

### **2.1.1 Treinamento e desenvolvimento**

Uma das funções mais importantes da equipe de Recursos Humanos é a etapa de treinamento, pois é neste momento que o colaborador terá a oportunidade de demonstrar sua motivação, despertar seus dons, aptidões e capacidades que muitas vezes estão adormecidas. (TRAMBAIOLI e JOVILIANO, 2015)

O treinamento deve ser considerado a ferramenta ideal para o desenvolvimento organizacional, pois os colaboradores são instruídos através desses treinamentos, no qual aprimoram o seu potencial e capacidade de produção dentro da organização, além de incentivar na descoberta de novas habilidades que, com o tempo irá motivá-lo no desempenho de suas tarefas na organização (CARVALHO et al., 2013, apud TRAMBAIOLI & JOVILIANO, 2015).

Como apontado em Pinto (2008, p. 166), umas das funções da organização é propiciar ao colaborador a construir sua autoconfiança por meio do aprendizado contínuo, ou seja, ter uma comunicação clara das metas e estratégias da organização; criando possibilidades de crescimento aos colaboradores; fomentar a assistência financeira para custear treinamentos e

cursos pertinentes a sua função e, também, fornecer tempo livre remunerado para a execução desses cursos e treinamentos.

De acordo com Almeida et al. (2004), as empresas devem estar preparadas para desenvolver procedimentos que levem os colaboradores a participar juntamente com o desenvolvimento organizacional, para que isso ocorra, a organização deve assegurar o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores nesta execução, pois este influencia diretamente o desempenho da organização, assim o processo de avaliação de desempenho está diretamente ligado a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas, para serem medidos os níveis de eficiência na execução dos objetivos organizacionais (apud TRAMBAIOLI & JOVILIANO, 2015).

### **2.1.2 Avaliação de desempenho**

De acordo com Trambaioli et al. (2015), avaliação de desempenho é importante para as organizações que avaliam seus colaboradores com foco em pontos-chaves já pré-definidos. Compreende a avaliação de desempenho como o alicerce para tomadas de decisões quanto aos colaboradores e como um instrumento para indicação das necessidades de treinamento. Esta deve ser estruturada no planejamento estratégico da organização, sendo que sua elaboração visa estabelecer quais os resultados desejados para cada função, avaliando os resultados de cada indivíduo e corrigir possíveis erros (PONTES, 1999).

Os gestores das empresas precisam ter a avaliação de desempenho como uma importante ferramenta no dia a dia, visto que sua maior missão na organização é planejar, liderar, orientar e acompanhar os resultados de sua equipe em seu respectivo setor de atuação. Sendo assim, a avaliação de desempenho, deve sempre estar acompanhada, posteriormente, com o fornecimento *feedback* dos resultados aos colaboradores (PONTES, 1999).

De acordo com Missel (2016), *feedback* é a troca de observações entre o gestor e o colaborador sobre o desempenho das atividades da função. Dessa forma, o gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento.

## **2.2 A EMPRESA**

A empresa em estudo foi criada pelo presidente Getúlio Vargas, por meio do Decreto-Lei nº 4.352, em 1º de junho de 1942, com prazo de duração de 50 anos.

Na época, o país sofria pressão para entrar na Segunda Guerra Mundial. A empresa, criada por meio do arrendamento da Companhia Itabira de Mineração e da Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia, seria capaz de alavancar o fornecimento de minério de ferro para a indústria bélica americana na luta contra os nazistas.

Apesar de ter sido criada oficialmente em 1942, o início operacional se deu em 1908, quando dois engenheiros ingleses consultaram a então Companhia Estrada de Ferro Vitória a Minas (CEFVM) para saber sobre a possibilidade de transportar, por ela, minério das jazidas de ferro de Itabira, em Minas Gerais. Com a confirmação da viabilidade, foi criada a Brazilian Hematite Syndicate, que em 1911 viria a se tornar a Itabira Iron Ore Company, primeira empresa autorizada a explorar ferro na região.

Em 1939, Percival Farquhar, dono da Itabira Iron Ore, e seis brasileiros, fundaram a Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia. Como além de produzir, eles precisavam escoar o minério para venda, a empresa obteve a permissão para incorporar a Companhia Estrada de Ferro Vitória a Minas. Em 1941, um grupo de empresários sócios de Farquhar fundou a Companhia Itabira de Mineração, com o objetivo de explorar as minas da Itabira Iron Ore - esta empresa foi a escolhida por Getúlio Vargas para junto à Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia criar a atual e promissora Companhia.

Em 6 de maio de 1997, o governo Fernando Henrique Cardoso leiloava a estadual de mineração. A partir desse dia, a empresa passou a ser administrada por um consórcio formado

por empresas privadas e públicas. O vencedor foi o Consórcio Brasil, formado por um conjunto de investidores nacionais e estrangeiros, que arrematou 41,73% das ações pertencentes ao governo brasileiro (VALE: nossa história, 2012).

Para integrar as operações nos cinco continentes, a Empresa conta com uma rede de portos e terminais conectados às minas por meio das ferrovias. Distribuídos em quantidade de onze terminais (Quadro 01) que entre eles estão portos com calado profundo, aptos para receber os Valemax, os maiores e mais eficientes navios mineraleiros do mundo, entre outros. As estruturas são operadas no Brasil, na Indonésia, na Malásia e em Omã, atendendo também serviço de carga para terceiros.

**Quadro 01** – Terminais Operacionais da empresa

Porto do Tubarão	Localizado próximo ao Porto de Vitória, no estado do Espírito Santo,
Terminal de Porto Madeira	Localizado próximo ao Porto de Itaqui, no estado do Maranhão,
Terminal de Itaguaí	Localizado no Porto de Sepetiba, no estado do Rio de Janeiro,
Terminal de Ilha Guaíba	Localizado na Ilha Guaíba, na baía de Sepetiba, no estado do Rio de Janeiro,
Terminal de Gregório Curvo	Localizado em Corumbá, na margem esquerda do Rio Paraguai no estado de Mato Grosso do Sul/MS.
Porto Sohar	Localizado em Omã, no Golfo de Omã.
Terminal de Teluk Rubiah	Localizado na Malásia, no estado de Perak.
Belantang Special Port	Localizado em Balantang Village, South Sulawesi,
Harapan Tanjung Mangkasa	Localizado em Haparan Tanjung Mangkasa Village, South Sulawesi.
Nueva Palmira	Vale Logística Uruguay opera com um terminal privado no Porto de Nova Palmira, no Uruguai.
Porto de Nacala-à-velha	O Porto Multiusuário está localizado no distrito de Nacala-à-Velha, na província de Nampula, na zona norte do país.

Fonte: Site oficial da empresa

### 2.3 TERMINAL DE PONTA DE MADEIRA

Localizado próximo ao Porto de Itaqui, o Terminal Marítimo de Ponta da Madeira (TMPM) está sediada na cidade de São Luís e faz parte do Sistema Norte da empresa que engloba as minas do Pará, a Estrada de Ferro Carajás e o Porto TMPM que escoar toda a produção mineral para o mundo. Nessa unidade de negócio, o minério é estocado e embarcado

em até cinco navios simultaneamente. Usado para movimentar principalmente minério de ferro, minério de manganês e pelotas.

Cerca de 2.500 pessoas, entre diretos e prestadores de serviços, atuam no terminal, o que demanda uma logística interna com agilidade e eficiência.

### 2.3.1 Setor de Inspeção de Embarque

Setor diretamente ligado à recepção, carregamento e liberação de navios no terminal. Neste departamento, o funcionamento é distribuído em quatro turmas, compondo um quadro de colaboradores, no momento do estudo, com 31 pessoas, atuando em uma escala de trabalho de 2/2, ou seja, trabalham dois dias consecutivos (doze horas cada) e folgando dois dias.

Para remanejamento interno e Trainee, o profissional começa a se desenvolver adquirindo experiências pela prática da função sempre acompanhado por um profissional experiente que possa instruí-lo no passo a passo das atividades da função. Aliado a isso, tem os treinamentos online ofertados pela plataforma VES. Após um período, o profissional estará apto para exercer a função sem acompanhamento. Para contratações externas, a empresa busca por pessoas que já tiveram experiências com portos ou com arqueações de navios.

Os cargos existentes neste setor são configurados em 3 níveis, (Quadro 02), os quais necessitam de conhecimentos específicos que são comuns a todos os níveis, diferenciando-os nas interfases de promoções. A começar por Inspetor I e Inspetor II, que ocorre com tempo de serviço e de desempenho dentro da empresa, sendo estes, avaliados pelo seu supervisor e, Inspetor III - especializado, que tem como exigência, uma graduação.

**Quadro 02** – Descrição de Cargo da Inspeção de Embarque

<b>Cargo</b>	<b>Requisitos para Exercer a Função</b>
<b>Inspetor I</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência (na área): Desejável até 3 anos;</li><li>• Formação Acadêmica: Ensino Médio completo;</li><li>• Conhecimentos Específicos: Inglês Intermediário; Legislação Marítima; Arqueação de Cargas (Draft Survey); Tipos de Embarcações/ Estrutura, Manobras de Navios, Comércio Marítimo.</li></ul>
<b>Inspetor II</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência (na área): Desejável até 5 anos;</li><li>• Formação Acadêmica: Ensino Médio completo;</li><li>• Conhecimentos Específicos: Inglês Fluente; Legislação Marítima; Arqueação de Cargas ( Draft Survey); Tipos de Embarcações/ Estrutura, Manobras de Navios, Comércio Marítimo.</li></ul>
<b>Inspetor III Especializado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência (na área): Desejável até 7 anos;</li><li>• Formação Acadêmica: Graduação Completo;</li><li>• Conhecimentos Específicos: Inglês Fluente; Legislação Marítima; Arqueação de Cargas (Draft Survey); Tipos de Embarcações/ Estrutura, Manobras de Navios, Comércio Marítimo, Relacionamento Interpessoal e Fiscalização de Contratos.</li></ul>

Fonte: dados internos do setor

Os Inspetores têm, como sumário do cargo a função de controlar o fluxo de operação produtiva no Porto, assumindo responsabilidades provenientes dos mesmos (Anexo 01), visando maximizar a performance e a segurança dos carregamentos e descarregamento dos

navios, ministrando os conhecimentos, direcionados ao setor aplicados para um melhor funcionamento do departamento.

### 2.3.2 Desenvolvimento do Plano de Carreira

Segundo Dutra (1996) a visão contemporânea de gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades. Para isso, é necessário que o colaborador desenvolva um autoconhecimento, percebam suas habilidades e aptidões, identificando adequadamente as oportunidades para o planejamento de suas carreiras, sendo de responsabilidade das organizações a identificação das necessidades dos indivíduos e da própria empresa. A gestão compartilhada de carreira entre a empresa e o colaborador é caracterizada como uma etapa fundamental para a aquisição do sucesso do funcionário e da empresa.

Na empresa em questão, o desenvolvimento na Inspeção de Embarque ocorre de forma vertical nos 3 níveis de cargos, a empresa dispõe de um canal na VES (*Vale Education System*) uma plataforma online que proporciona diversos cursos específicos a sua função e outros cursos que a empresa considera necessário ao desenvolvimento pessoal e profissional ao colaborador, de diversas áreas. A empresa também oferece benefícios que contribuem para o desenvolvimento do colaborador em sua função, como o curso de idiomas, o inglês, em alguns casos; dispõe de participação em 85% do valor das mensalidades para cursos de graduação, que de alguma forma possa contribuir na melhor execução de suas atividades. Para o setor da Inspeção de Embarque, as graduações em engenharias e serviço social são as listadas.

A empresa também adota para seus colaboradores quatro pilares de comportamentos chaves que se enquadram no *Ciclo Integrado de Pessoas* (Quadro 03), no qual o gestor imediato se baseia para analisar e avaliar o seu colaborador sobre esses quesitos e, posteriormente, inserir em sua avaliação de desempenho anual. Esses quatro pilares são: obsessão por segurança e gestão de riscos; diálogo aberto e transparente; desenvolvimento, gestão de desempenho e empoderamento com responsabilidade; responsabilidade pelo todo e colaboração. Com isso, o gestor imediato de cada setor, inclusive o da inspeção de embarque, avalia o seu colaborador em cinco níveis de desempenho: avançado; alto; padrão; baixo; básico.

**Quadro 03** – Comportamentos chaves do Ciclo Integrado de Pessoas da empresa

<p><b>Obsessão por segurança e gestão de riscos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisões colocando a segurança de pessoas e a vida antes dos ativos e demais resultados;</li> <li>• Identifica e gerencia riscos associados às suas atividades para todos os stakeholders;</li> <li>• Demonstra liderança em segurança de forma visível e percebida através de ações mensuráveis;</li> <li>• Estimula a conversa sobre dilemas de segurança, questões operacionais e sinais controversos.</li> </ul>
<p><b>Diálogo aberto e transparente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na exposição e solução de problemas;</li> <li>• Faz perguntas e demonstra interesse genuíno pelas respostas;</li> <li>• Encoraja todas as pessoas a expressarem suas ideias e opiniões;</li> <li>• Encoraja o aprendizado com os erros;</li> <li>• Valoriza a pluralidade de perfis.</li> </ul>

<b>Desenvolvimento, gestão de desempenho e empoderamento com responsabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empondera as pessoas para que todo seu potencial aconteça atingindo desempenho ótimo;</li> <li>• Provê <i>feedback</i> contínuo de forma construtiva;</li> <li>• Compromete-se com o desenvolvimento individual das pessoas.</li> </ul>
<b>Responsabilidade pelo todo e colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age sistematicamente, buscando entender a relação entre as partes, os deferentes papéis e o que é melhor para a empresa;</li> <li>• Prioriza soluções sustentáveis com senso de urgência;</li> <li>• Questiona o <i>status quo</i> e testa diferentes abordagens;</li> <li>• Trabalha em conjunto para gerar maior eficiência.</li> </ul>

Fonte: dados internos da empresa

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), atualmente nas empresas, os colaboradores são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para auto avaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário. Logo, o profissional precisa querer crescer na sua função. Precisa mostrar para o seu supervisor que está empenhado na função que exerce, evoluindo em técnica e profissionalmente alcançando outros níveis de carreira, permanecendo restrito aos profissionais que não realizarem os treinamentos de procedimentos, tornando-os inaptos para a função que almejam.

Assim, o planejamento de carreira na empresa, interage de forma mútua, colaboradores e a empresa. Onde, a mesma fornece facilidades para crescimento profissional e o empregado tem que se comprometer para adquiri-las. O funcionário tem que fazer os treinamentos, os cursos, ter bom relacionamento com seus pares e com o seu supervisor que, anualmente, pode proporcionar também, gratificações, como aumento na remuneração dependendo do desenvolvimento de cada profissional.

### 3. METODOLOGIA

Para analisar o processo do planejamento de carreira da empresa em estudo, as percepções e perspectivas por parte dos colaboradores do setor da Inspeção de Embarque foi adotado o modelo de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), utilizando-se tanto quanto aos fins como aos meios.

Quanto aos fins, classificada como descritiva, buscando caracterizar o setor, os colaboradores, suas funções e cargos, disponibilizados no setor específico da empresa assim como as características práticas e teóricas exigidas para assumir a função. Quanto aos meios de investigação, caracterizada por pesquisa bibliográfica de autores consagrados referente ao tema (VERGARA, 2013).

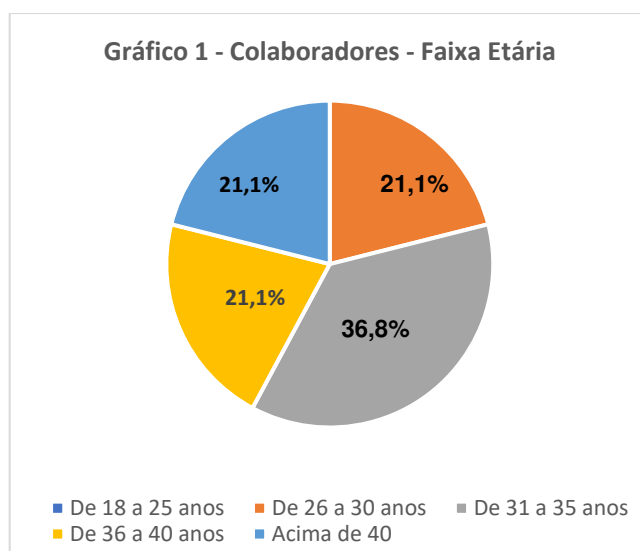
Em relação ao procedimento de coleta de dados, optou-se pela aplicação de questionário para os colaboradores do setor pré-definido que atuam na empresa. Segundo Lakatos e Marconi (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados formado por uma série organizada de perguntas, sendo respondidas sem a presença do entrevistador. O questionário foi elaborado na ferramenta *google forms*, a escolha deste instrumento foi devido a facilidade de aplicação, acessibilidade, flexibilidade, agilidade e abrangência entre os colaboradores proporcionando uma impessoalidade e liberdade nas respostas. O questionário elaborado é composto por 20 (vinte) perguntas, obtendo respostas múltipla escolha, fechadas e abertas, enviado pelo aplicativo *WhatsApp*, aos participantes da pesquisa. Uma cópia do questionário se encontra no anexo 02.

#### 4. RESULTADOS E DISCURSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário a amostra dos colaboradores do setor Inspetoria de Embarque de uma empresa da região em São Luís do Maranhão, ocorrido entre 09 a 12 de novembro de 2020. Cabe ressaltar que, a pesquisa teve um grupo total de 31 (trinta e um) envios e 19 (dezenove) participantes respondentes, ou seja, uma amostra de 61,29% da população.

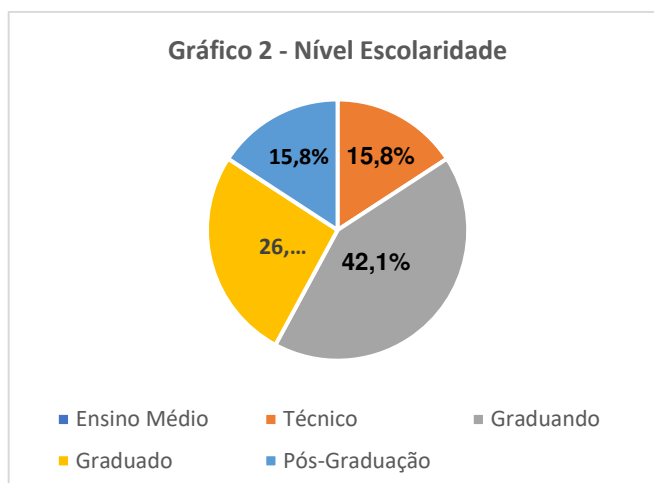
A análise do presente estudo iniciou-se com a caracterização do perfil da amostra. Dos respondentes, somente 1 (um) era do gênero feminino, isto é, 5,3%. No gênero masculino obteve 94,7%.

Em seguida, observou a faixa etária dos colaboradores participantes da pesquisa, a predominância da faixa etária ficou entre 31 a 35 anos, correspondendo a 36,8%, ou seja, 7 (sete) pessoas. Observou que não há nenhum respondente na faixa etária de 18 a 25 anos. As demais faixas obtiveram 4 (quatro) pessoas cada uma, correspondendo, respectivamente, a 21,1% entre 26 a 30 anos, 21,1% entre 36 a 40 anos e 21,1% acima de 40 anos, conforme gráfico 1. Esses números nos revelam que o setor é predominantemente composto por homens adultos.

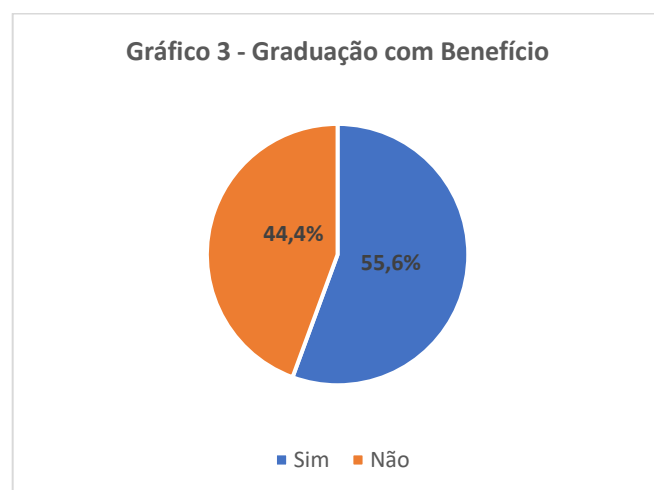


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

Quanto ao nível de escolaridade, percebeu-se que o maior percentual foi atribuído ao nível de graduando, com 42,1%, que corresponde a 8 (oito) pessoas, fator importante para o desenvolvimento profissional na empresa. O segundo maior nível é o graduado, que representa 26,3%, ou seja, um total de 5 (cinco) pessoas. Com percentuais similares, encontram-se o nível Técnico com 15,8% e o Pós-graduado, também com 15,8%, que correspondem a 3 (três) pessoas cada, como pode ser observado no gráfico 2. Dentro da alíquota dos graduandos, identificou-se o percentual de 55,6% de colaboradores que participam do programa de benefício para realização da graduação, onde recebem até 85% do valor da mensalidade paga como mostra o gráfico 3, onde confirma o interesse dos colaboradores por aquisição do conhecimento e, o desejo de se estabelecer, profissionalmente na empresa.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

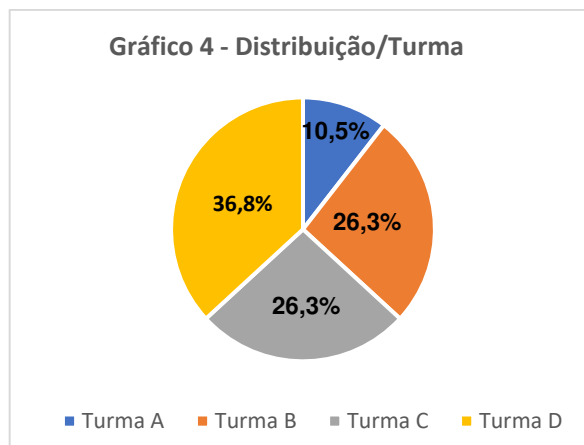


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

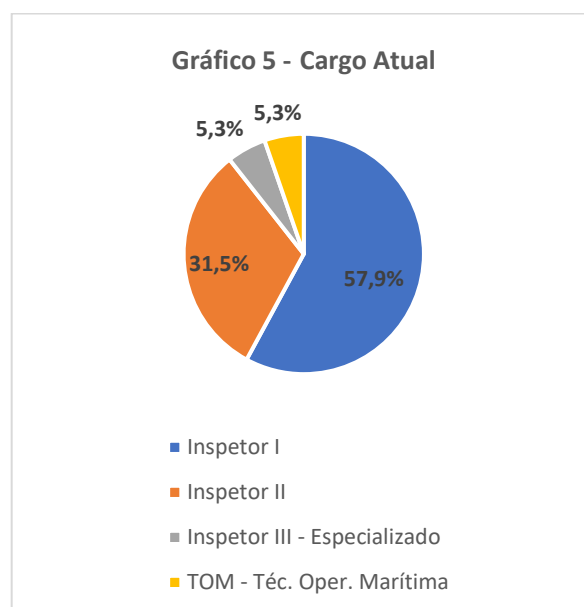
O gráfico 4, apresenta a distribuição dos respondentes por turma de trabalho, assim ficou observado que a turma D houve um total de 7 (sete) respondentes – 36,8%; as turmas B e C apresentam, respectivamente, 5 (cinco) respondentes cada – 26,3%, a turma A teve apenas 2 (dois) respondentes, 10,5% da amostra. A divisão do setor Inspeção de Embarque por turmas ocorre para o funcionamento contínuo do setor 24h por dia, 7 dias da semana.

No gráfico 5, com referência ao percentual dos cargos ocupados atualmente, é notório um maior percentual no quadro de funcionários que ocupam o cargo de Inspetor I, pois é o cargo inicial, base para o desenvolvimento de carreira no setor estudado, ou seja, grande oportunidade de crescimento profissional existente para os colaboradores. E os cargos de Inspetor II e III são as próximas etapas do plano de carreira. Neste gráfico, há uma observação importante a se destacar: um dos colaboradores está com um cargo não condizente com a função, que está representado, no gráfico pelo cargo TOM (Técnico de Operação Marítima), isso denota que o colaborador está em fase de treinamento para assumir, pós treinamento, a função de Inspetor I, mediante ao surgimento de vagas ou disponibilidade de promoções.



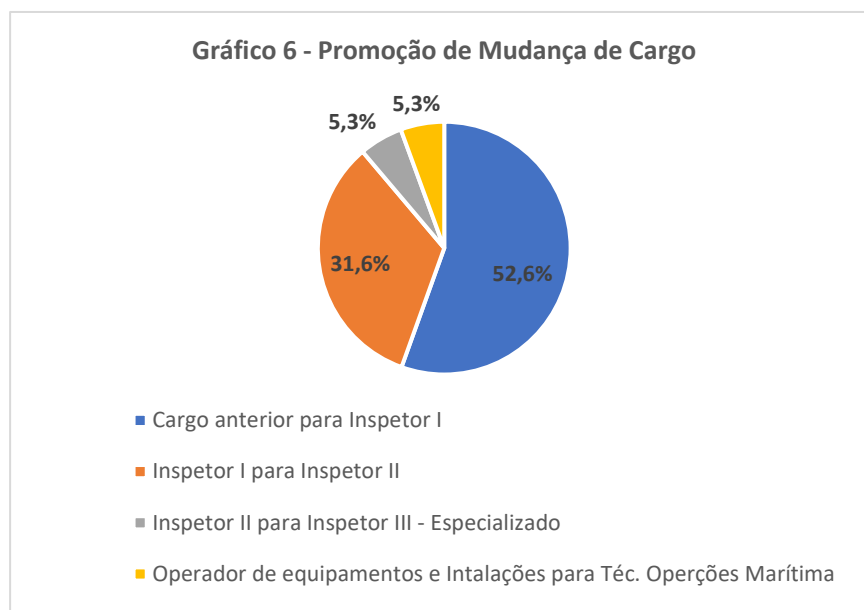


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

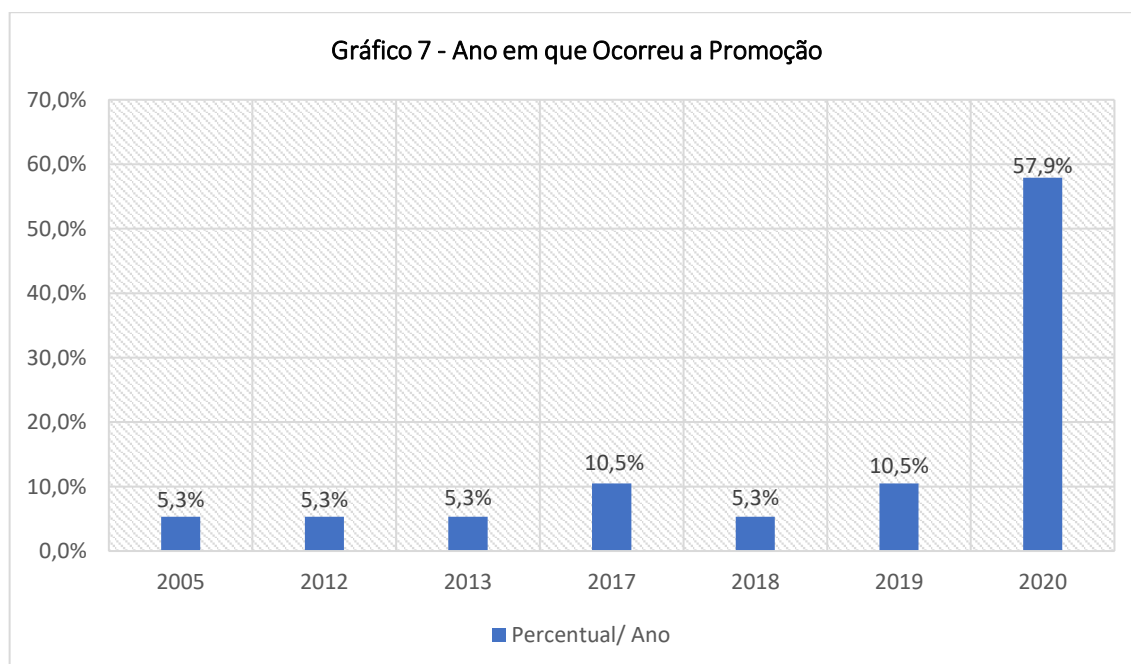


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

O gráfico 6, mostra as últimas transições de cargos no setor Inspeção de Embarque e, o gráfico 7, confirma-se o ano destas transições, observa-se que o ano de 2020 foi o ano que ocorreu o maior percentual de promoções. Observa-se que em 2020 houve uma quantidade significativa de mudança de “cargo anterior para inspetor I”, isso ocorreu devido ao ajustamento da nova estrutura de cargos no setor em 2020, pois anteriormente o cargo inicial era TOM (Técnico em Operação Marítima). Com essa nova estrutura, foi necessário o ajustamento de cargo para uma boa parte dos colaboradores, conseqüentemente, promoção com mudança de cargo.



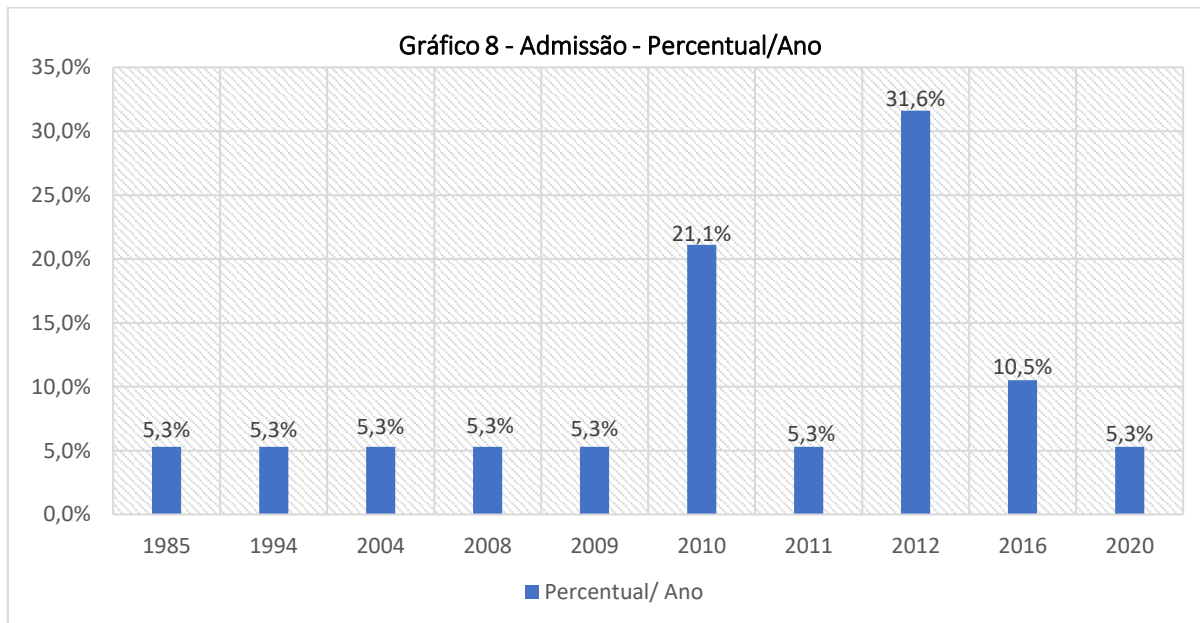
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)



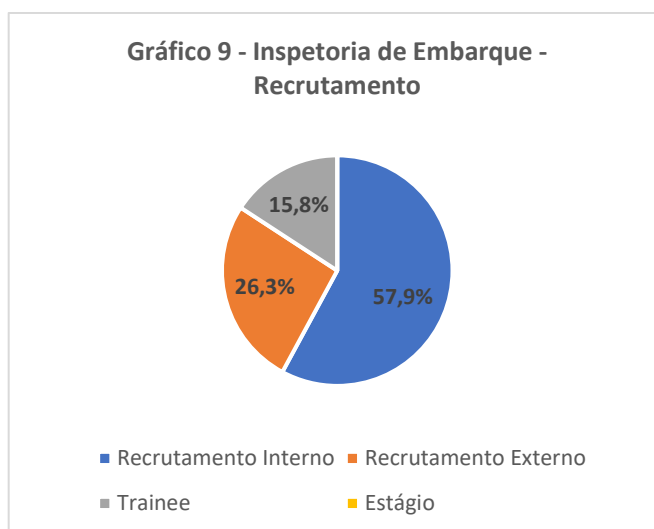
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

A empresa apresentou-se também com picos diferenciados em suas contratações entre os períodos 1985 – 2020 como está sendo representado no gráfico 8. Estas contratações se concretizaram em um momento de expansão da empresa com a ampliação do TPM (Terminal Marítimo Ponta da Madeira), responsável pela operação de um novo píer - Pier 4 sul, que iniciou sua operação nos de 2013 e, três anos depois, a entrega e operação do píer 4 norte. Esses píeres serviram para atracar grandes navios, os chamados VALEMAX, e assim, aumentar a movimentação de carga embarcada. Com o acréscimo de colaboradores, em diversos cargos, a empresa passou a ter uma maior disponibilidade de recrutamento interno, ou seja, muitos

colaboradores migraram de algum outro setor para iniciar a função como Inspetor, visível no gráfico 9.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

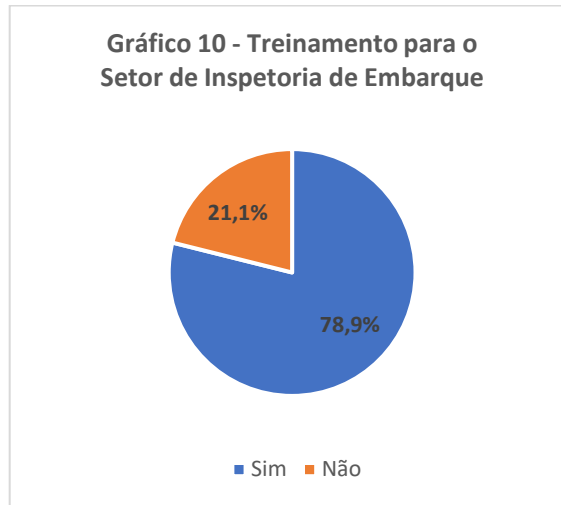


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

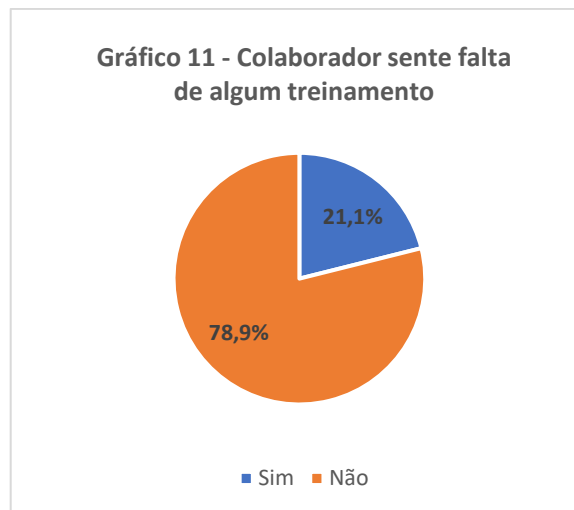
Para que haja interação entre setores e o recrutamento adequado, a empresa necessita qualificar parte dos funcionários que não detinham o conhecimento específico para as novas funções em transição. Para isso, a empresa disponibiliza programas de treinamentos com cursos internos e externos de aperfeiçoamento, constantemente para seus colaboradores se desenvolverem dentro da empresa, satisfazendo as suas perspectivas de conhecimento, gráfico 10.

Porém, alguns colaboradores sentem a necessidade de treinamentos para melhorar ou ajudar na execução de suas atividades do setor (gráfico 11). Dentre os respondentes 15 (quinze) pessoas, ou seja, 78,9% não necessitam de treinamentos e 4 (quatro) pessoas, 21,1% relataram que necessitam de algum treinamento, na visão dos mesmos, existe uma carência no que diz

respeito a *manobrabilidade de navios* e *Reciclagem de arqueação* que são os treinamentos que alguns sentem falta.

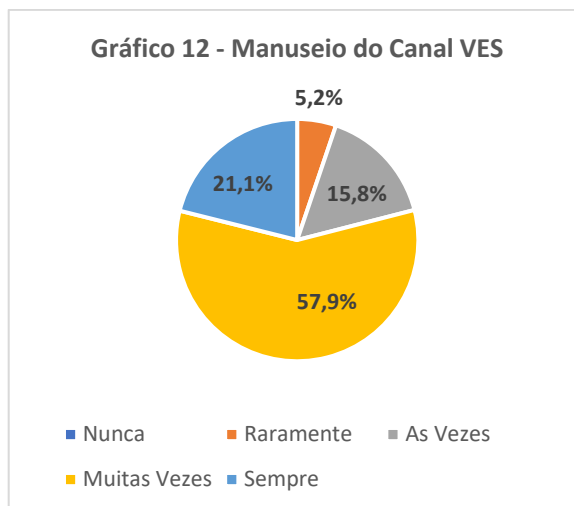


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

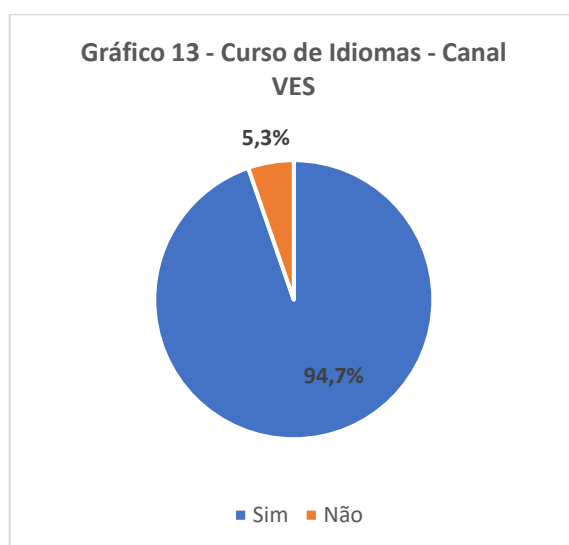


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

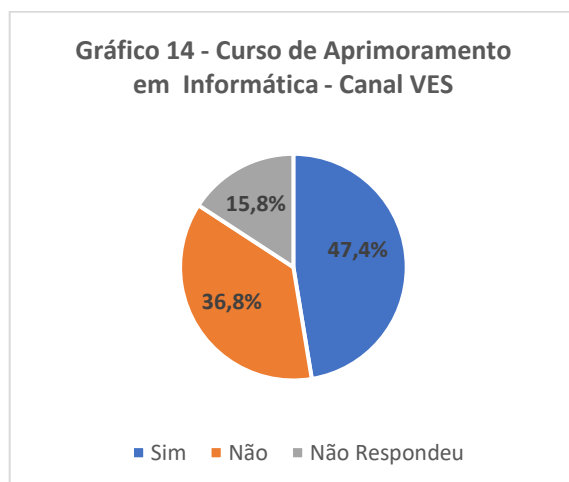
Ao desenvolver os programas de treinamento, com intuito de abranger o maior número de colaboradores, de forma rápida e eficaz, a empresa faz uso do canal VES (Vale Education System), um canal exclusivo de uso interno para todos os seus colaboradores que demonstre interesse de adquirir novos conhecimentos e ou aperfeiçoar conhecimentos já adquiridos. Nos gráficos 12, 13, 14 nota-se o quão é utilizado o canal VES e a participação dos colaboradores nos cursos de aperfeiçoamentos como o de idiomas, 94,7% dos entrevistados. Este curso é oferecido tanto interno como também em instituições privada e ensino e, o curso de aperfeiçoamento de informática 47,4%.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)



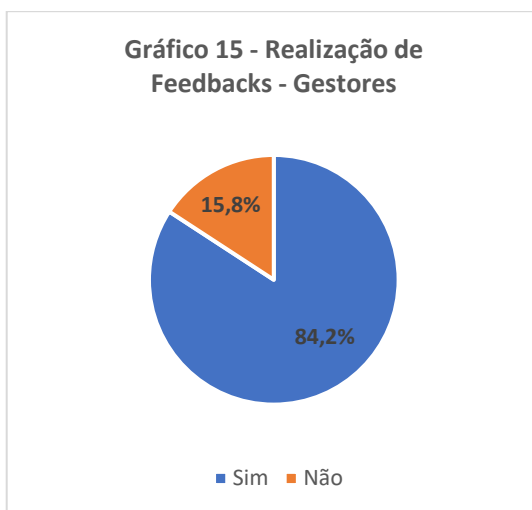
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)



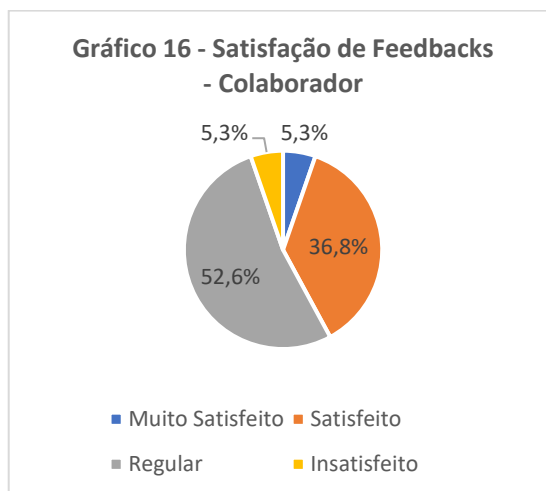
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

Para a realização dos recrutamentos e estabelecer um contato constante empresa e colaborador, a organização proporciona, através de seus gestores, inúmeros *feedbacks*, uma

ferramenta que aperfeiçoa os relacionamentos, a satisfação do funcionário e principalmente a sua performance. Segundo Novo; Chernicharo; Barradas (2008), o *feedback* dá a definição, como sendo um processo de comunicação, na qual fornece informações cruciais que auxiliam na mudança ou aperfeiçoamento de atitudes e comportamentos das pessoas, tendo relação direta com o desempenho do colaborador e, quando concedida de forma eficaz, ajuda no progresso da eficiência interpessoal. Assim, como mostra o gráfico 15, a ferramenta é crucial no desempenho no processo de recrutamento da empresa que se utiliza em um percentual de 84,2%. Porém, para os colaboradores, é visível que esta ferramenta necessite de atualização e aperfeiçoamento para um resultado esperado gráfico 16.

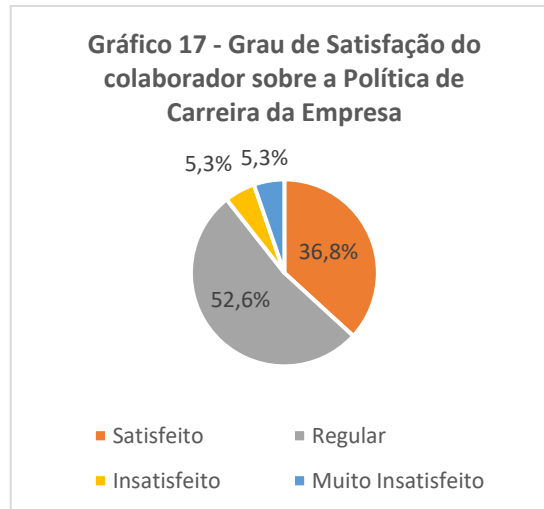


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

No gráfico 17, podemos observar o grau de satisfação dos colaboradores quando a política de carreira da empresa, um total de 10 (dez) respondentes consideram regular a política de carreira na empresa que representa 52,6% da amostra, para 36,8% da amostra, ou seja, 7 (sete) colaboradores se consideram satisfeitos com a política. Apenas um colaborador diz estar insatisfeito que corresponde a 5,3% e, o mesmo ocorre com muito insatisfeito, apenas uma pessoa cita essa alternativa. Dessa maneira, mais da metade dos respondentes considera regular a política de carreira na empresa.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

O quadro 04 apresenta as respostas do tipo aberta, onde cada entrevistado pôde expor com suas observações a sua percepção quanto a política da empresa no plano de carreira ofertado aos colaboradores, segue abaixo:

A análise das respostas nos leva a observar que 36,8% dos colaboradores, ou seja, um total de 7 (sete) pessoas - entrevistado 01 ao 07 - possui uma boa percepção quanto a política da empresa, pois utilizaram expressões, como: “boa; excelente; muito boa; positiva; ...muito atraente; ...bem acessível...”.

Um total de 11 (onze) colaboradores, que equivale a 57,9% da amostra - entrevistado 09 ao 19 - responderam com ressalvas, pois eles percebem que a empresa precisa melhorar em alguns aspectos. Uma das ressalvas mais citadas são os baixos salários e a demora para se ter mudança de cargo no setor, como podemos ver em algumas das respostas: “Observo que a empresa demora bastante para efetuar mudança de cargo, e os salários são baixos; bem difícil a evolução no cargo; tem que ter alguns ajustes”. Um dos respondentes possui a seguinte percepção: “tem melhorado nos últimos dias, mas cada um é responsável pelo seu Plano de Carreira”, esse colaborador percebe que é de responsabilidade de cada um executar a sua carreira como pessoa. Outro colaborador, entrevistado 15, sente falta de um acompanhamento dos requisitos a ser atingidos, ou seja, falta de transparência e comunicação entre a gestão e os colaboradore.

Somente 1 (um) colaborador, ou seja, 5,3% - entrevistado 08 - respondeu negativamente com “péssima” a sua percepção, não citando as ressalvas para essa percepção.

<b>Quadro 04 – Percepção dos colaboradores quanto ao plano de carreira do setor de Inspeção de Embarque da empresa em estudo.</b>	
<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
Entrevistado 01	Após atualização ficou muito atraente.
Entrevistado 02	Excelente.
Entrevistado 03	Boa
Entrevistado 04	Boa.
Entrevistado 05	Positiva
Entrevistado 06	Muito boa.
Entrevistado 07	Que é bem acessível a todos aqueles que se dedicam e almejam chegar a inspetoria.
Entrevistado 08	Péssima.
Entrevistado 09	É preciso ter algo mais concreto no qual contenha métodos mais dinâmicos e eficiente para evolução do desempenho durante o treinando e que também contemple um cronograma mais transparente

Entrevistado 10	Incoerente e mau valorizado.
Entrevistado 11	Bem difícil a evolução no cargo
Entrevistado 12	Observo que a empresa demora bastante para efetuar mudança de cargo, e os salários são baixos.
Entrevistado 13	Tem que ter alguns ajustes
Entrevistado 14	Tem melhorado nos últimos dias, mas cada um é responsável pelo seu Plano de Carreira.
Entrevistado 15	Falta um detalhamento nos requisitos de desenvolvimento do empregado para que o mesmo possa enxergar seu desenvolvimento junto aos pré-requisitos necessários para o encarreiramento.
Entrevistado 16	Precisa melhorar, muito limitada.
Entrevistado 17	Demora para fazer mudança de cargo, e os salários são baixos.
Entrevistado 18	Pouco definida
Entrevistado 19	Por muitos anos, não houve critérios bem definidos de encarreiramento. Tem começado a mudar a partir de 2020. Critérios menos objetivos ainda estão, no entanto, presentes.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sennett (2006) referenciava, na língua inglesa, a palavra carreira como uma estrada onde passavam carruagens ou a um caminho a ser percorrido. Hoje, no século XXI, a expressão, carreira profissional, é uma série de estágios a ser percorrido por um colaborador que refletem suas necessidades, motivos e aspirações dentro da organização e da sociedade (DUTRA, 2010, apud PESTKA, 2015).

Desta forma, o presente trabalho buscou investigar a percepção dos colaboradores do setor Inspeção de Embarque da empresa em estudo, situada em São Luís do Maranhão quanto ao plano de carreira estruturada pela empresa ao setor. Assim sendo, foi possível verificar com a aplicação do questionário à amostra, qual o perfil dos colaboradores do setor em estudo e como estes percebem o plano de carreira aplicado pela empresa.

A análise das respostas apresentadas nos mostra que, a percepção dos colaboradores quanto ao plano de carreira é de satisfação regular, o que denota espaço para melhoria e evolução para uma futura melhor satisfação dos colaboradores.

Quando analisamos a percepção dissertativa, pôde-se inferir uma parcial concordância com a satisfação dos colaboradores, onde 11 pessoas, que corresponde a 57,9%, disseram respostas com algumas ressalvas que necessitam de ajustes para melhoria do plano de carreira.

Sendo assim, o estudo deixa evidenciado que alguns colaboradores estão ávidos por melhorias no tangente ao plano de carreira desenvolvido pela empresa, ou que, esse plano de encarreiramento seja melhor discutido entre os colaboradores do setor, gestor imediato e equipe do RH.

Um dos colaboradores em sua percepção respondeu: “Tem melhorado nos últimos dias, mas cada um é responsável pelo seu Plano de Carreira”. Essa resposta conseguiu demonstrar concordância com a afirmação de Bohlander, Snell e Sherman (2003), o colaborador é responsável por gerenciar o seu planejamento de carreira, a empresa fornece ferramentas para que isso ocorra, ou seja, ele precisa querer crescer na empresa seguindo as políticas e práticas adotadas na organização.



A partir dos dados avaliados na presente pesquisa, podemos concluir que a empresa<sup>3</sup>, situada em São Luís do Maranhão, oferece condições, dentre das informações obtidas no estudo, para o desenvolvimento de carreira de seus colaboradores, no setor Inspetoria de Embarque.

Foi levantado que a empresa possui uma estrutura definida dos cargos com crescimento em linha; fornece aos colaboradores um canal de fácil acesso em sua *intranet*, disponibilizando cursos e treinamentos de forma online, e quando necessário, de forma presencial; oferece curso de inglês; dispõe de facilidades ao conhecimento acadêmico através de benefício a graduações e suas extensões; um sistema de avaliação de desempenho definido e estruturado em comportamentos chaves. No entanto, à falta de informações quanto a progressão, promoção e políticas de salários dos colaboradores da empresa deixou estudo limitado a discutir apenas os quesitos mencionados acima.

Quando o colaborador chega no nível de inspetor 3, a empresa fornece possibilidades de crescimento em outro setor da organização. Para isso, o colaborador deve procurar o banco de oportunidades dentro do site da organização e observar as publicações de vagas. Essas vagas são, primeiramente, disponibilizadas aos funcionários internos, quando não preenchidas, o RH irá ofertá-las para recrutamento externo.

O presente estudo apresenta contribuições a partir da perspectiva dos colaboradores, que podem ser utilizadas para melhorias no Plano de Cargos e Salários da empresa, bem como servir como referência para um espaço de diálogo e receptividade a participação dos colaboradores nos modelos de gestão na empresa, especificamente na área investigada.

Os resultados apontados sugerem a continuidade do estudo por meio de novas investigações e com utilização de uma amostra mais representativa.

---

<sup>3</sup> Não houve a obtenção de informações da empresa quanto a progressão, promoção e a política de salários destinados aos colaboradores da inspetoria de embarque.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2004\\_enegep0115\\_0755.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2004_enegep0115_0755.pdf)> Acesso em 12 de setembro de 2020.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN; **A. Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: segunda edição. Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira: você é aquilo que faz**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DUTRA, J.S. **Administração de Carreira** – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J.S. **Gestão do Desenvolvimento da Carreira por Competência**. In: Dutra, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**. Um modelo avançado para Gerenciamento de Pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo: como saber se estar indo bem**. 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.
- NOVO, V. D.; CHERNICHARO, M. A. E.; BARRADAS S. S. M. **Liderança de equipes**. São Paulo: FGV, 2008.
- REAL, Juliana de Oliveira Villa; ROCHA, Janine Cardoso; RUBENICH, Nilson Varella; CAMARGO, Maria Emília - **Desenvolvimento da Carreira: Responsabilidade da Organização ou Responsabilidade do Indivíduo?** – 2013. artigo - Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2013/paper/view/3620>>
- PESTKA, Luana Machado. **Planejamento e Gestão de Carreira: um estudo com acadêmicos** - 2015. Monografia (Graduação em Administração - LFE Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, nov. 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/1020>>.
- PINTO; Karina Marcon Dalprat. **O Indivíduo e a Organização no Desenvolvimento da Carreira: Estudo com profissionais e empresas do Vale do Paraíba**. 2008. Dissertação para Obtenção de mestre - Universidade de Taubaté – Taubaté – SP. 2008.
- PONTES, B.R.. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.
- SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TRAMBAIOLI, Flávia Aparecida Factore; JOVILIANO, Renata Dellalibera - **A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional** - Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP, 8 (1): 451-462, 2015.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 41-48.

VALE: **Nossa História**. - Rio de Janeiro: Verso Brasil, 2012. Disponível em:  
<[http://www.vale.com/PT/aboutvale/book-our-history/Documents/livro/Vale\\_Livro\\_Nossa\\_Historia\\_cap2.pdf](http://www.vale.com/PT/aboutvale/book-our-history/Documents/livro/Vale_Livro_Nossa_Historia_cap2.pdf)> Acesso em: 31/10/2020.

## ANEXOS

### Anexo 01 - Principais Responsabilidades Para os níveis de Inspetor

- Assessorar tecnicamente os demais inspetores na garantia da segurança do carregamento e descarregamento de navios;
- Fiscalizar a atividade de instalação e manutenção de filtros Geotextile, garantindo a execução da atividade de forma segura;
- Fazer interface com programação, planejamento, controle operacional, Port Captains, oceanografia e sinalização náutica sempre que se fizer necessário;
- Auxiliar no controle do cumprimento da execução dos treinamentos da equipe;
- Garantir o cumprimento da programação de amarração dos navios, negociando os desvios com os Port Captains;
- Monitorar a execução dos serviços de manutenção e limpeza nos equipamentos de píer (gatos, defensas, molinetes, guinchos de terra, bóias salva-vidas, retinidas, cabines dos amarradores e complementos de escadas, etc.) e reportar falhas ou atrasos no cronograma;
- Garantir o transporte dos tripulantes para a portaria e vice-versa;
- Auxiliar na revisão e crítica dos procedimentos operacionais;
- Aplicar TE e DTO nos demais inspetores e técnico de operações marítimas para garantir o cumprimento das normas de segurança operacional e dos procedimentos;
- Orientar amarradores e inspetores quanto ao posicionamento de escadas de portaló no píer seguindo o determinado pela NR-29 (Trabalho no porto);
- Cuidar do acesso de veículos de autoridades e clientes, orientando-os quanto ao correto local de estacionamento;
- Acompanhar o fornecimento de viveres e carga aos navios, quanto ao uso de EPI's dos fornecedores.
- Checar plano de carregamento previamente fornecido pelo navio, e homologar ou sugerir alterações efetuando possíveis trocas de acordo com as necessidades do porto/navio.
- Preparar toda a documentação necessária para a atracação do navio.
- Coordenar e acompanhar a operação de amarração, solucionando os problemas com equipamentos durante as manobras e emitir carta de advertência caso o navio não cumpra a amarração conforme solicitado pela VALE.
- Checar desvios que possam afetar o tempo de carregamento, como: tempo de deslastre - negociar com o comando do navio a diminuição do tempo, sugerindo uma possível troca de sequência no plano de carregamento, para que aumente o trim do navio facilitando o deslastre.
- Certificar-se do pleno funcionamento e bom estado de conservação dos equipamentos (gatos e retinidas) antes das manobras.

- Efetuar arqueação inicial juntamente com o imediato / arqueador da receita federal através da leitura dos calados, sondagem dos tanques de lastro, sondagem da densidade da água do mar e todos os bunkes (óleos, água, lastro), para que se possa encontrar a constante (peso agregado) do navio.
- Verificar as condições dos porões a serem carregados, autorizar o início do carregamento e acompanhar junto aos operadores, verificando o correto posicionamento e quantidades das cargas nos porões, evitando esforços extremos que possam prejudicar a estrutura do navio.
- Monitorar e coordenar os abastecimentos e serviços dos navios de forma a não atrasar a desatracação, preenchendo o devido check list.
- Monitorar as deformações estruturais (sag e hog) através da leitura dos calados, a cada três horas ou a cada hora, caso o navio apresente deformação excessiva (superior a 20 cm).
- Efetuar arqueações intermediárias para verificar se o plano realizado está de acordo com o plano previsto.
- Realizar em conjunto com o comando do navio a checagem de calados no trimming para determinar as quantidades finais de carga, para que o navio atinja os calados pré-determinados pelo comando para que possa navegar e chegar ao destino de forma segura.
- Elaborar e emitir cartas de protesto ao navio para salvaguardar os interesses da companhia.
- Fazer arqueação final, determinando o total de carga a bordo, para então emitir os documentos finais, especificando o total por tipo embarcado, total por porão e calados de saída.
- Fazer comparativo da carga arqueada com a carga da balança ao término de cada navio, para se preciso for pedir aferição das mesmas antes do próximo navio.
- Liberar os abastecimentos de suprimentos do navio na atividade de fiel depositário.
- Zelar pelas condições de segurança ao longo do píer observando o cumprimento das normas de segurança da VALE.
- Zelar pela manutenção das condições físicas e de limpeza do píer encaminhando solicitações de manutenções mecânicas, elétricas ou prediais de acordo com a demanda existente.
- Monitorar as descargas do navio e caso ocorra derrames de óleo, acionar imediatamente a programação que acionará o plano de emergência.
- Verificar o correto posicionamento da escada de acesso ao navio e se a mesma encontra-se em perfeitas condições de uso e munida de rede de segurança para que o acesso das autoridades portuárias e todos os demais sejam feita de forma segura.

## **Anexo 02 – Questionário Investigativo destinado ao setor de Inspeção de Embarque**

Olá, entrevistado. Sou Adalberon Ribeiro da Cruz, graduando em Administração e gostaria de pedir sua contribuição nas respostas desse questionário, no qual servirá para elaboração de um artigo referente à conclusão de curso da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, ou seja, as informações aqui obtidas serão exclusivamente para fins acadêmicos. O tema do artigo trata da percepção dos colaboradores do setor “Inspeção de Embarque” de uma empresa de São Luís do Maranhão em relação ao Plano de Carreira. Desde já, agradeço a sua participação.

### **01 - Qual o gênero?**

Masculino  Feminino  Não binário Outros: \_\_\_\_\_

### **02 - Qual sua faixa etária de idade?**

De 18 a 25  De 26 a 30  De 31 a 35  De 36 a 40  Acima de 40

### **03 – Ano de Admissão na empresa?**

Ano: \_\_\_\_\_

### **04 - Qual o seu nível de escolaridade?**

Ensino Médio  Técnico  Graduando  Graduado  Pós-graduado

### **05 – Qual a sua turma de trabalho?**

A  B  C  D

### **06 – No período em que está no setor da Inspeção de Embarque, você cursou ou está cursando alguma graduação no qual o acesso foi facilitado através do programa de benefícios da empresa?**

Sim  Não

### **07 – A empresa lhe oferece/ofereceu curso de idiomas (inglês) para aumentar seu conhecimento na área?**

Sim  Não

### **08 – A empresa lhe oferece/ofereceu curso de aprimoramento em informática, através do canal VES?**

Sim  Não  Não sei

### **09 - Você faz uso do canal VES disponibilizado na rede *Intranet* da empresa para realizar cursos online, que o ajudam na execução de suas atividades?**

Nunca  De vez em quando  Sempre

**10 Qual o seu cargo atual?**

Inspetor I  Inspetor II  Inspetor III – Especializado Outro: \_\_\_\_\_

**11 – A empresa lhe forneceu treinamentos específicos para você atuar como Inspetor de Embarque, Ex: Arqueação de navios?**

Sim  Não

**12 – Você sente falta de algum ou alguns treinamentos que possam ajudar ou melhorar a execução de sua atividade na Inspeção de Embarque?**

Sim  Não Quais: \_\_\_\_\_

**13 – Em que ano você começou a atuar como inspetor de Embarque?**

Ano: \_\_\_\_\_

**14 - Como foi o seu recrutamento no setor da “Inspeção de Embarque”?**

Recrutamento interno  Recrutamento externo  Estágio  Trainee

Outro: \_\_\_\_\_

**15 – Qual foi sua última promoção com mudança de cargo?**

cargo anterior para Inspetor I  Inspetor I para Inspetor II  Inspetor II para Inspetor III Outro: \_\_\_\_\_

**16 – Complemento da pergunta 15, Em que ano ocorreu essa promoção de mudança de cargo?**

Ano \_\_\_\_\_

**17 – Qual a sua satisfação com a avaliação de desempenho realizada por seu gestor?**

Muito Satisfeito  Satisfeito  Regular  Insatisfeito  Muito Insatisfeito

**18 – você recebe feedbacks de seu gestor sobre o seu desenvolvimento de carreira?**

Sim  Não

**19 – Qual a sua percepção quanto a política e prática oferecida pela empresa quanto ao plano de carreira do setor da Inspeção de Embarque?**

Resposta: \_\_\_\_\_

**20 – Qual o grau de sua satisfação quanto a política e prática oferecida pela empresa quanto ao plano de carreira do setor da Inspeção de Embarque?**

Muito Satisfeito  Satisfeito  Regular  Insatisfeito  Muito Insatisfeito