



## **AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA EM UM TERMINAL PORTUÁRIO: percepção de profissionais de gestão de pessoas**

**Daniela Hilda de Souza, Rosana Marques da Silva**  
Psicologia - Psicologia do Trabalho e Organizacional

Gestão de Carreira (GC) é uma prática estratégica da área de Gestão de Pessoas (GP) que visa orientar o comportamento humano para o crescimento profissional dentro das organizações (Veloso, Dutra & Fischer, 2011). Quando bem estruturada, é percebida positivamente pelos colaboradores, pois amplia as possibilidades de desenvolvimento. A carreira é definida como uma sequência de posições ocupadas ao longo da trajetória profissional, influenciada por comportamentos exigidos e percepções individuais (Costa; Chiuzi & Dutra, 2013). Para promover esse desenvolvimento, a GP pode adotar práticas como planejamento de carreira, treinamentos, workshops e avaliações individuais. A mobilidade de carreira é uma estratégia relevante para retenção de talentos e pode ocorrer de forma: Vertical: ascensão hierárquica (Oliveira, 2023); Horizontal: mudança lateral com maior complexidade (Oliveira, 2023) ou radial: progressão para cargos com poder decisório (Saba & Dolan, 2021). Essas mobilidades permitem o redesenho de cargos e a inclusão de novas demandas, ampliando os modelos tradicionais de evolução profissional (Dutra, 2019). Uma revisão de literatura no Portal da CAPES identificou 35 estudos relacionados ao tema, mas apenas 5 abordam diretamente a gestão e mobilidade de carreira. Os estudos destacam: Sistema de carreira em prefeituras (Medeiros & Schardosin, 2020); Competências e desempenho no setor bancário (Prayogi et al., 2023); Relações entre carreira, mobilidade e gênero (Fraga & Oliveira, 2020); Transição de carreira na administração pública (Dalla et al., 2023) e Redesenho de cargos no serviço público (Zappellini et al., 2023). Diante dessa lacuna, este estudo objetivou caracterizar as ações referentes à gestão de carreira em um terminal portuário, na percepção dos profissionais de gestão de pessoas. Quanto ao método, trata-se de estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, com delineamento estudo de caso. A investigação busca compreender estratégias de Gestão de Carreira em seu contexto real (Martins, 2008), analisando fatores envolvidos no fenômeno (Gil, 2006) e incorporando contribuições da literatura (Denzin & Lincoln, 2006). A organização, campo de investigação, foi um terminal portuário privado composto por, em média, 1000 funcionários. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com cinco profissionais da área de Gestão de Pessoas, ocupantes dos cargos de analista e assistente de Recursos Humanos. As profissionais são do gênero feminino, graduadas em psicologia, com mais de três anos de experiência na área. As informações foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo, cujas categorias envolveram: a) Gestão de Carreira; b) Desafios. A categoria Gestão de Carreira envolveu três subcategorias: conceito, políticas e diretrizes e funções desempenhadas. Em relação à subcategoria “conceito” percebeu-se que apenas E2 e E5 apontaram entendimento sobre o termo, sendo que as demais entrevistadas abordaram que a carreira é de responsabilidade do profissional. No que diz respeito às políticas e diretrizes associadas aos critérios de promoção vertical ou horizontal, é possível identificar que não há critérios formais e padronizados na empresa, na percepção das entrevistadas. Quanto às funções desempenhadas, pelas profissionais entrevistadas, que podem estar relacionadas ao desenvolvimento de carreira, abordaram atividades associadas ao recrutamento e seleção, bem como às práticas de desenvolvimento. Além disso as entrevistadas abordaram alguns programas desenvolvidos na empresa, que envolvem o desenvolvimento de carreira: a) Líder do futuro: específico para gestores; b) Leadership: desenvolvimento de sucessão; c) Excelência: destinado às promoções verticais dos colaboradores que atuam na área operacional. Em relação à categoria Desafios, também composta por três subcategorias: aspectos favoráveis; aspectos desfavoráveis e sugestões. Os aspectos favoráveis apontados referem-se às oportunidades são mais claras para as funções operacionais. Quanto aos aspectos desfavoráveis, apontaram a falta de procedimentos e pouca clareza sobre as perspectivas de desenvolvimento de carreira.



## 24º SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

13ª Mostra Científica de Integração  
entre Pós-Graduação e Graduação  
3ª Jornada de Tecnologia e Inovação

na empresa. Também, indicaram a alta demanda de trabalho e a falta de tempo. Diante dos aspectos desfavoráveis, as profissionais apontaram algumas sugestões, para favorecer o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, como a implantação da Gestão por Competências, da prática de Avaliação de Desempenho e do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Ao considerar os resultados, cabe destacar que a gestão de carreira envolve o protagonismo do indivíduo e o alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais, contribuindo para o comprometimento e a percepção de sucesso profissional (Velooso et al., 2011; Costa, Chiuzy & Dutra, 2013). Os relatos das entrevistadas E2 e E5 evidenciam maior clareza conceitual sobre o tema, com E2 adotando uma visão tradicional e E5 uma abordagem contemporânea e compartilhada (Velooso, Dutra & Fischer, 2011). Apesar disso, observa-se ausência de políticas formais de promoção, com decisões pautadas no julgamento subjetivo dos gestores (Magalhães & Bendassolli, 2013, apud Borges & Mourão, 2013). Essa estrutura tradicional limita a autonomia dos profissionais e carece de transparência, gerando percepções de injustiça. As promoções verticais são mais reconhecidas, enquanto as horizontais ainda são pouco compreendidas pelas participantes. Ambas, quando bem estruturadas, oferecem oportunidades de desenvolvimento e engajamento, especialmente em organizações com estruturas hierárquicas rígidas (Oliveira, 2023; Carvalho, 2017). A promoção é um instrumento estratégico para o desenvolvimento de competências, devendo ser baseada em critérios objetivos e alinhada às exigências dos cargos (Dutra, 2019; Costa-Lobo, Sá & Ribeiro, 2022). A falta de clareza nas promoções fora do setor operacional, apontada por E2 e E4, compromete o engajamento e a confiança organizacional (Saba & Dolan, 2021). As promoções horizontais têm se destacado como estratégia de retenção e valorização de competências comportamentais (Oliveira, 2023; Pereira, 2016), exigindo uma abordagem que vá além da avaliação de desempenho, incluindo aprendizado contínuo, cultura organizacional e habilidades sociais. A organização possui programas de desenvolvimento como Líder do Futuro, Leadership e Excelência, porém não abrangem todos os profissionais, o que compromete a equidade (Silva, Bispo & Ayres, 2021). Destaca-se a importância da Gestão por Competências, da Avaliação de Desempenho e do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) como ferramentas essenciais para alinhar a gestão de pessoas às estratégias organizacionais, favorecendo a evolução profissional e a retenção de talentos (Knapik; Fernandes & Sales, 2020). A principal limitação do estudo foi a não participação da profissional responsável pela área de Desenvolvimento de Pessoas neste estudo. Para aprofundar a compreensão sobre os processos de gestão e desenvolvimento de carreira da empresa campo de investigação, recomenda-se a realização de novos estudos que incluam a perspectiva de profissionais da área operacional, bem como de colaboradores que participam diretamente dos programas de desenvolvimento. A inclusão desses públicos pode revelar percepções distintas sobre critérios de promoção, engajamento e efetividade das práticas adotadas. Além disso, sugere-se replicar este estudo com profissionais de Gestão de Pessoas atuantes em outros terminais portuários privados, a fim de comparar práticas, identificar padrões e ampliar a aplicabilidade dos resultados em diferentes contextos organizacionais.

**Palavras-chave:** Carreira; Desenvolvimento; Gestão de Pessoas.

### Referências

- CARVALHO, Francisca Moraes. Carreira de sucesso, progressão horizontal e autorrealização na carreira. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto (Portugal).
- COSTA-LOBO, Cristina; SÁ, Susana de; RIBEIRO, Alexandra. Promoção de talento & intervenção psicológica: contributos da literatura. Educar em Revista, Curitiba, v. 37, e81548, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.81548>. Acesso em: 5 set. 2025.
- COSTA, Luciano Venelli; CHIUZY, Rosana Maria; DUTRA, José Salibi. Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de administração. Revista de Administração da UNIMEP, Piracicaba, v. 11, n. 2, p. 103–118, 2013.



## 24º SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

13ª Mostra Científica de Integração  
entre Pós-Graduação e Graduação  
3ª Jornada de Tecnologia e Inovação

DALLA VECCHIA, Rosangela; DE FAVERI, Diego; OLIVEIRA, Lucia B. Motivações para a carreira gerencial: um estudo com advogados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 15, n. 3, p. 1-17, 2023.

DE LARA MEDEIROS, Juceli Fatima; SCHARDOSIN, Fernando Zatt. Gestão de Pessoas na Administração Pública: Sistema de Carreira de Municípios Paranaenses. *Revista Eniac Pesquisa*, v. 9, n. 2, p. 227-246, 2020.

DE OLIVEIRA, Danielle Augusto Zacaib. Mobilidade e plano de carreira, estratégias de retenção de talento: contribuições do psicólogo organizacional e do trabalho. *Revista FIBinova*, v. 3, n. 3, 2023. DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. *Artmed*, 2006. FRAGA, Aline Mendonça; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos Ebape. BR*, v. 18, n. spe, p. 757-769, 2020. KNAPIK, Janete; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; SALES, Synara Sepúlveda. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020.

MAGALHÃES, M. O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreira nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 315-330.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008. PEREIRA, Joana Catarina Rocha. A influência da avaliação de desempenho na motivação. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal). PRAYOGI, Muhammad Andi; FARISI, Salman; LESMANA, Muhammad Taufik. Competências de carreira e desempenho dos funcionários: mediando papéis de elaboração de cargos e engajamento dos funcionários em bancos islâmicos no Norte de Sumatra, Indonésia.

*Problemas e Perspectivas em Gestão*, v. 21, n. 3, p. 206, 2023.

SABA, Tania; DOLAN, Simon L. *La gestion des ressources humaines*. 6. éd. Montréal: Chenelière Éducation, 2021. SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. *Desenvolvimento de carreiras por competências*. 2019.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz. *Gestão de carreira: a construção de trajetórias profissionais nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.

ZAPPELINI, Emanuella Koerich et al. DIRETRIZES PARA REDESENHO DE CARGOS E DE ATRIBUIÇÕES NO SERVIÇO PÚBLICO. *Revista Alcance*, v. 30, n. 1 (Jan/Abr), p. 118-134, 2023.