

**MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE**

JOHANNA MARIANO MENDES

A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE ALTO DESEMPENHO

**RIO DE JANEIRO
2014**

JOHANNA MARIANO MENDES

A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE ALTO DESEMPENHO

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Náutica da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadoras: 1T(RM2-T) **Raquel** da Costa **Apolaro**

Prof^a. Denise Batista da Silva

**RIO DE JANEIRO
2014**

JOHANNA MARIANO MENDES

MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE ALTO DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador: 1T(RM2-T) **Raquel** da Costa **Apolaro**
Mestre em Educação

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

Aos meus maiores apoiadores: minha
mãe e meu irmão

AGRADECIMENTOS

É hora de agradecer primeiro a Deus por permitir e guiar este trabalho, a minha família por todo apoio e carinho, a minha primeira orientadora Denise Batista por toda paciência e atenção, obrigada por ter acreditado no meu tema desde o início, só fico triste por não presenciar o desfecho da minha monografia. Tenho a certeza que a senhora se tornou mais uma das estrelas que me guiará no mar.

Agradeço também a Tenente Raquel Apolaro por ter me aceitado como orientanda num momento tão inesperado.

Aos que caminharam junto comigo: meus amigos de “JF” que mesmo sabendo que eu não poderia mais estar tão presente nunca deixaram de me incentivar. Ao meu camarote que sempre foi capaz de me proporcionar muitas risadas e transformar um dia cansativo em um dia divertido, mesmo quando passavam gel na porta do meu armário!

E por fim aos inúmeros colegas de profissão que me enlouqueciam com tantas reclamações, mas que graças a eles tive a ideia para o meu tema.

“A motivação é causa e não consequência
do alto desempenho”

Autor desconhecido

RESUMO

Para tratar a questão da motivação como fator de alto desempenho neste trabalho de conclusão de curso, o assunto será dividido em seis capítulos, sendo o primeiro uma breve introdução sobre o tema; o segundo, com uma apresentação do conceito de motivação e suas principais teorias. O terceiro capítulo tratará da importância da motivação no ambiente de trabalho e os respectivos papéis da administração e do líder para se alcançar esse objetivo. No quarto capítulo será apresentada a embarcação como ambiente de trabalho e moradia durante a escala de trabalho do marítimo. No quinto capítulo serão apresentados fatores intrigantes sobre questões que provocam a evasão do oficial da marinha mercante nos primeiros anos de profissão. No sexto capítulo será apresentada a pesquisa realizada pela autora sobre parâmetros motivacionais. E por fim, o sétimo capítulo apresentará as considerações finais deste trabalho, com relação aos dados recolhidos durante a pesquisa, sua relação com as teorias motivacionais e propostas para que seja possível trabalhar a motivação dos marítimos, garantindo assim satisfação dos mesmos e alto desempenho para as empresas de navegação.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Marítimos. Embarcação.

ABSTRACT

For this discourse about the motivation as a factor in the high quality of work, the subject will be organized in six chapters; the first one is a brief introduction of the theme. The second one is on a presentation of the concept of motivation and its primary theories. The third chapter will explore the importance of the motivation in the place of work. In addition, the responsibility of the management and the ladder to reach this goal. In the fourth chapter, it will present the vessel as a place of work and the place where the employees live while they are working. In the fifth chapter, it will present interesting facts of the matter of the abandon of the profession of the merchant officer in the first years of the careers. In the sixth chapter, it will present the survey made by the author about motivational factors. Finally, the seventh chapter will present the author's conclusion regarding the data found and its relation with motivational theories and suggest the idea is to work the motivation of the seafarer to guarantee the satisfaction and high quality of work for the company.

Keywords: Motivation. Development. Seafarer. Vessel.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow	12
Figura 2 – A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação	14
Figura 3 – Fatores motivacionais e higiênicos (Herzberg)	15
Figura 4 – Pirâmides de necessidades de Maslow relacionando as teorias de Herzberg e McClelland.	17
Figura 5 – Piscina instalada no convés de uma embarcação mercante	23
Figura 6 – Quadra adaptada a embarcação mercante	23
Figura 7 – Gráfico de formação anual do OMM	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	MOTIVAÇÃO	11
2.1	As teorias sobre a motivação	11
2.1.1	Teoria das necessidades humanas	11
2.1.2	Teoria dos Dois Fatores	14
2.1.3	Teoria das Necessidades Adquiridas	16
3	A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	18
3.1	Satisfação no ambiente de trabalho	18
3.2	O papel do líder	19
4	A EMBARCAÇÃO	22
5	A EVASÃO	25
6	A PESQUISA	32
6.1	Pesquisa realizada com os Oficiais de Maquinas	32
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
	ANEXOS	46

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho de conclusão de curso será abordada a motivação como um fator de alto desempenho, por meio da análise e comparação de vários trabalhos e pesquisas de autores brasileiros e estrangeiros e também será desenvolvida uma pela autora deste trabalho, pesquisa esta que tem como foco os Oficiais da Marinha Mercante brasileiros.

Considerando a íntima relação entre a motivação e desempenho de um trabalhador é essencial para a produtividade de uma empresa identificar quais os fatores que trazem satisfação aos seus colaboradores.

No decorrer do trabalho será apresentada a seguinte estrutura textual: no segundo capítulo é apresentado o conceito de motivação e suas principais teorias. O terceiro capítulo tratará da importância da motivação no ambiente de trabalho e os respectivos papéis da administração e do líder para se alcançar esse objetivo. No quarto capítulo será apresentada a embarcação como ambiente de trabalho e moradia durante a escala de trabalho do marítimo. No quinto capítulo serão apresentados fatores intrigantes sobre questões que provocam a evasão do oficial da marinha mercante nos primeiros anos de profissão. No sexto capítulo será apresentada a pesquisa realizada pela a autora sobre parâmetros motivacionais. E por fim, o sétimo capítulo apresentará as considerações finais deste trabalho, com relação aos dados recolhidos durante a pesquisa, sua relação com as teorias motivacionais e propostas para que seja possível trabalhar a motivação dos marítimos, garantindo assim satisfação dos mesmos e alto desempenho para as empresas de navegação.

2 MOTIVAÇÃO

Segundo Sardinha (2010), o termo motivação deriva da palavra em latim *movere*, que significa a movimentação para alcançar determinado ideal. A motivação é um tópico estudado tanto pela psicologia quanto pela administração que demonstram grande interesse em definir e compreender o que impulsiona os indivíduos na busca de seus objetivos.

Segundo Berganimiti (2008, p.108), “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. Ainda segundo Berganimiti (2008, p.108) diversos estudiosos criaram várias formas de se explicar o que é a motivação e o que motiva o ser humano sendo que todas elas estariam corretas e não indo de encontro aos argumentos umas das outras.

Para compreender melhor o conceito de motivação serão apresentadas as teorias mais conhecidas no que se concerne à motivação e sua forma de buscar o desenvolvimento pessoal de cada colaborador dentro da organização.

2.1 As teorias sobre a motivação

Existem diversas teorias que têm por enfoque a motivação, neste trabalho, no entanto foram escolhidas as que dão maior enfoque ao comportamento humano e que recebem uma maior atenção no estudo de gestão de pessoas dentro da administração.

2.1.1 Teoria das Necessidades Humanas

Mestre e Doutor em Psicologia Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) era um grande entusiasta do estudo da motivação humana, foi autor de diversos artigos sobre este tema, tendo como trabalho mais conhecido a teoria a respeito da hierarquia das necessidades humanas. Na década de 60 passou a se interessar pelos estudos de Peter Drucker e Douglas McGregor e passou a desenvolver suas teorias unindo o estudo da personalidade e a motivação com a gestão de negócios. (SERRANO, 2013)

Maslow qualificava as necessidades dos seres humanos dentro de uma hierarquia, representada por uma pirâmide, na qual representava os diversos degraus da busca contínua para suprir as necessidades individuais. Uma vez alcançado determinado patamar dentro da hierarquia o indivíduo reiniciava os esforços em busca do próximo estágio, sempre respeitando a sequência dentro da pirâmide (VAZ, 2013).

Abaixo segue a pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow:

Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: Serrano (2013)

Segundo Maslow apud Vaz (2013), são cinco os níveis das necessidades de um ser humano e que esses níveis devem ser transpostos seguindo a seguinte ordem: necessidades ou fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; autoestima e por fim auto realização.

Aprofundando melhor e cada conceito ainda de acordo com Maslow apud Vaz (2013), é possível apresentar o primeiro nível, as Necessidades fisiológicas, como aquelas relacionadas diretamente com fatores de manutenção da vida, sendo os mais importantes: comer, beber, dormir, respirar, etc. No segundo nível têm-se as necessidades de segurança são aquelas relacionadas com o sentimento de segurança desenvolvido pelo ser humano: manter-se a salvo de perigos, proteção da integridade física, etc.

No que se concerne o terceiro nível: as Necessidades Sociais pode-se citar a importância de manter relações humanas, afeto, sentimento de participar de

um grupo, interação com amigos, familiares, etc. Com relação ao quarto nível que são as Necessidades de Estima ressalta-se o sentimento de reconhecimento de habilidades e capacidades, de sentir-se digno, com poder e estima tanto próprio quanto advindo de terceiros.

E por fim no quinto e último nível estão as Necessidades de auto realização correlacionada com o sentimento de autocontrole, autonomia e independência. O alcance do máximo potencial, capacidade e realização.

Adiciona-se a Teoria das Necessidades Humanas as seguintes observações de acordo com Vaz (2013):

Conforme verificamos existem alguns aspectos a se considerar sobre a hierarquia de necessidades de Maslow, que enumeramos a seguir:

1. Para alcançar uma nova etapa, a anterior deve estar satisfeita, ao menos parcialmente. Isto se dá uma vez que, quando uma etapa está satisfeita ela deixa de ser o elemento motivador do comportamento do ser, fazendo com que outra necessidade tenha destaque como motivação.

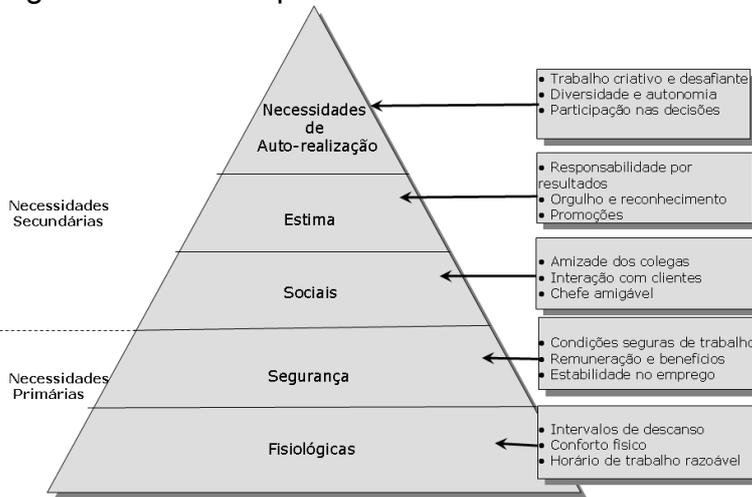
2. Os 4 primeiros níveis destas necessidades podem ser satisfeitos por aspectos extrínsecos (externos) ao ser humano, e não apenas por sua vontade.

Vaz (2013) ainda defende que a pirâmide de necessidade de Maslow pode ser utilizada também quando se trata das necessidades no ambiente de trabalho:

- a) Necessidades fisiológicas: Horários flexíveis, intervalos de trabalho, conforto físico etc.
- b) Necessidades de segurança: Necessidade de estabilidade no emprego, condições seguras de trabalho, boa remuneração etc.
- c) Necessidades sociais: Necessidade de conquistar amizades, ter superiores gentis, manter boas relações etc.
- d) Necessidades de estima: Responsabilidade pelos resultados, feedback, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, etc.
- e) Necessidades de auto realização: Desafios no trabalho, autonomia, necessidade de influenciar nas decisões etc.

A pirâmide passaria a ser representada desta forma:

Figura 2 – A hierarquia das necessidades e os meios de satisfação



Fonte: Chiavenato (2006, p. 171)

2.1.2 Teoria dos Dois Fatores

De acordo com Maciel e Sá (2007), Herzberg foi um renomado professor de Psicologia na Western Reserve University, de Cleveland que teve diversas publicações voltadas para as “atitudes no trabalho”. Herzberg desenvolveu uma pesquisa original para levantar suas hipóteses sobre a motivação no ambiente de trabalho e ainda discorreu sobre os programas de gestão empresarial na Europa e Estados Unidos.

A teoria de motivação dos Dois Fatores de Herzberg surgiu dos trabalhos e pesquisas desenvolvidos por esse que tinha por intuito analisar o comportamento humano no contexto do ambiente de trabalho, o seu foco era determinar quais fatores eram determinantes para gerar satisfação ou insatisfação nos funcionários de uma empresa, conseqüentemente descobrir quais fatores provocavam alteração no nível de produção dos colaboradores. (MACIEL; SÁ, 2007)

Segundo Bergamini (1987) apud Maciel e Sá (2007), durante seus trabalhos de pesquisa Herzberg na busca da identificação dos momentos de contentamento ou descontentamento dos indivíduos dentro da organização independente do nível hierárquico e função que exerciam, Herzberg chegou a dois fatores presentes aos quais foram denominados com Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos:

A partir desses dados, descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos.

A pesquisa de Herzberg o levou a concluir que em termos motivacionais o oposto de satisfação é a ausência de satisfação, e não a insatisfação como se poderia inicialmente pensar, e que o oposto de insatisfação seria a ausência de insatisfação e não a satisfação. (MACIEL; SÁ, 2007).

Marques (2008) descreve os Fatores Higiênicos como fatores de contexto exterior ao indivíduo, são fatores denominados como extrínsecos abordando o ambiente em que o colaborador desenvolve seu trabalho, por exemplo, podem-se citar as diretrizes da empresa, os benefícios, as condições físicas do local de trabalho, esses fatores são de responsabilidade da empresa. Como observação final exalta-se que quando presentes os fatores Higiênicos apenas evitam a insatisfação. Já os Fatores Motivacionais são compreendidos como fatores intrínsecos correlacionados como as tarefas e responsabilidades do colaborador.

Maciel e Sá (2007) ressaltam que no trabalho de Herzberg foi possível separar os indivíduos em estilos motivacionais diferentes, é possível citar, por exemplo, pessoas cujo fator motivacional não está vinculado a fatores ambientais pobres, sendo extremamente tolerante a falta desses fatores, estas estariam focadas na realização do trabalho e o sentimento de satisfação estaria correlacionado com o reconhecimento devido pelo desenvolvimento de seus trabalhos estas pessoas seriam descritas com as que “procuram motivação”.

Figura 3 - Fatores motivacionais e higiênicos (Herzberg)

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
<p>Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho em si. 2. Realização. 3. Reconhecimento. 4. Progresso profissional. 5. Responsabilidade. 	<p>Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condições de trabalho. 2. Administração da empresa. 3. Salário. 4. Relações com o supervisor. 5. Benefícios e serviços sociais.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2006).

Outro exemplo seria ou indivíduos são denominados do tipo que “procuram manutenção”, Herzberg descrevia estes colaboradores como: “... indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política...”.

2.1.3 Teoria das necessidades adquiridas:

A Teoria das necessidades adquiridas foi desenvolvida pelo Psicólogo americano Douglas McClelland, sua teoria também era conhecida como Teoria da Motivação Pelo Êxito e/ou Medo, para McClelland as necessidades poderiam ser aprendidas ou adquiridas por meio da interação social, ele tratava das necessidades do ser humano partindo de três vertentes que ditavam a forma de se conseguir satisfação (MIRANDA, 2009):

Necessidade de Realização (nR): representa a necessidade de êxito competitivo;
Necessidade de Poder (nP): representa a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas;
Necessidade de Afiliação (nA): representa a necessidade de Relacionamentos afetuosos e cordiais entre indivíduos; (REIS, 2001, p. 43).

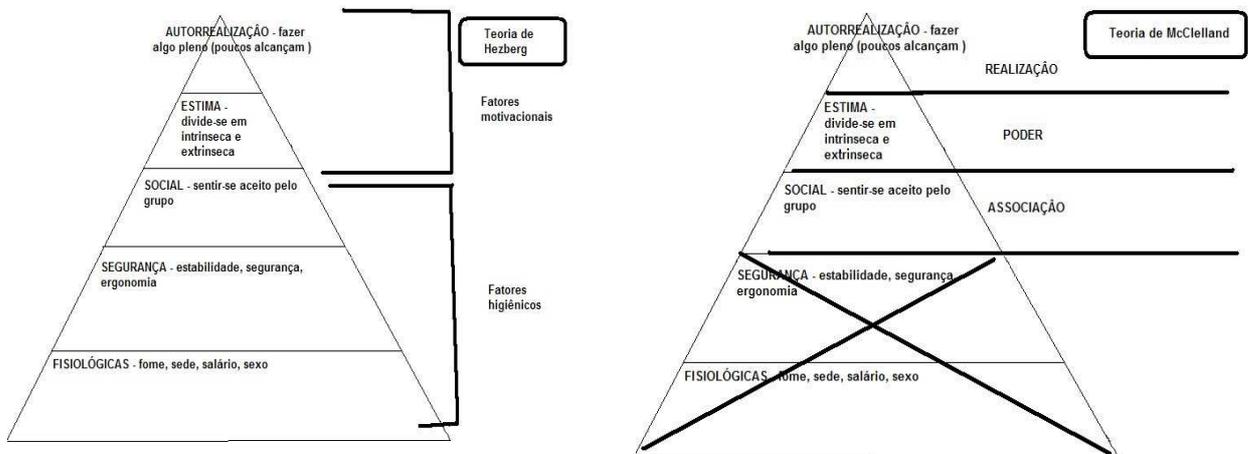
Segundo Miranda (2009), na teoria de Necessidades Adquiridas de McClelland é de suma importância identificar o tipo motivacional do indivíduo, ou seja, qual dos motivos acima citados foi o responsável para que esse atingisse determinado objetivo, pois uma vez identificado, problemas futuros seriam solucionados utilizando o mesmo fator motivacional. Sendo importante exaltar que cada pessoa apresenta níveis diferentes de necessidades e que apesar de ocorrer situações onde uma das necessidades se destaca, sempre existira as 3 necessidades em todos as pessoas.

Ainda de acordo com Miranda (2009) a necessidade de realização foi a que recebeu maior destaque nos trabalhos de McClelland, uma vez que estes são estimulados e condicionados no indivíduo desde sua infância, foi também enfatizado por McClelland (apud REIS, 2001, p. 43) que “cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente no qual vive,

afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

Pode-se inferir com os dados apresentados que a teoria de McClelland seria equivalente aos últimos níveis da hierarquia de necessidade de Maslow e corresponde aos fatores motivacionais de Herzberg. (REIS, 2001, p. 49).

Figura 4 – Pirâmides de necessidades de Maslow relacionando as teorias de Herzberg e McClelland.



Fonte: Psicologia... (2014)

3 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Este capítulo elucidará o porquê de se entender e prover os fatores que promovem a satisfação no ambiente de trabalho, além de destacar o papel da administração e do líder para atingir esses objetivos. Segundo Miranda (2009, p.36), William James, psicólogo americano, realizou diversas pesquisas sobre a motivação do ser humano e uma de suas conclusões quanto à motivação dos empregados de uma organização foi que "... se a motivação for baixa, a realização dos empregados será tão reduzida quanto no caso de baixa capacidade, sendo assim a motivação é uma função extremamente importante da administração".

3.1 Satisfação no ambiente de trabalho

De acordo com Miranda (2009, p.37), antes da Revolução industrial empregadores tratavam de forma precária o conceito de motivação dentro de suas organizações, esses utilizavam o medo de seus empregados para buscar maior produtividade. Por meio de ameaças os funcionários eram obrigados a produzir mais, frente ao receio de perder seu meio de sustento. Com advento da Revolução industrial chegaram novos maquinários, novos procedimentos e uma maior produtividade, neste ponto onde se acreditava possuir todos os meios industriais para uma maior produção percebeu-se a necessidade de focar no fator humano para elevar ainda mais o desempenho industrial.

Neste período acreditava-se que o salário era o único fator que realmente motivava o funcionário, porém percebeu-se uma diminuição do desempenho dos colaboradores quando lhes eram prometidas recompensas e aumentos de salários, uma vez que esses acreditavam que um aumento de produtividade por parte deles levaria a demissões em massa (os funcionários preferiam a segurança de manter seus empregos). Foi neste momento que a motivação dentro do ambiente de trabalho passou a ter outro enfoque (MIRANDA, 2009).

De acordo com Salles e Strauss (1975, p. 41) *apud* Miranda (2009):

Moral baixo e motivação insuficiente podem levar à ineficiência e baixa produtividade. Em resumo, segundo o argumento, a existência de empregos não compensadores cria uma situação crítica, que é danosa ao indivíduo, à organização que o emprega e à sociedade em geral.

Partindo da citação acima se percebe então a necessidade de compreender a motivação de um colaborador dentro da organização, uma vez que estando desmotivado esse apresenta desempenho medíocre o que afeta diretamente a produção esperada. É de responsabilidade de a administração identificar os fatores responsáveis pela insatisfação dos funcionários e procurar meios de remedia-los da melhor forma possível.

Sayles e Strauss (SAYLES & STRAUSS, 1975, p. 45) apud Miranda (2009, p. 38), ressaltaram o papel da administração na motivação dos funcionários porém destacaram o fato de que é necessário ter ciência dos fatores que promovem a satisfação ou a insatisfação de seus funcionários dentro do ambiente de trabalho e dentro de suas funções. Destacam também o fator tempo, uma vez que trabalhadores passam parte considerável do dia dentro da organização existe o sentimento de expectativa por parte dos colaboradores que ao menos uma parcela de suas necessidades e perspectivas seja suprida dentro do trabalho.

Negligenciar o fator emocional pode levar a baixa na moral dos funcionários, atritos, baixa produtividade. Balcão e Cordeiro (1979) reforçam os problemas de relacionamento e de desempenho que ocorrem quando há descuido por parte da administração dos fatores motivacionais. Essa tem a responsabilidade de criar oportunidades para gerar a realização e a satisfação pessoal, entendendo a natureza e aspirações de seus empregados e procurando sempre diminuir as tensões a que seus colaboradores são submetidos (MIRANDA, 2009).

Como elucidado por Maximiano (2000, p.347) *apud* Miranda (2009, p.38) é essencial desvendar os elementos que promovem a satisfação do indivíduo, “Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações”.

3.2 O papel do líder

A partir do momento em que a motivação passa a ser estudada como fator que pode levar ao alto desempenho de seus funcionários os conceitos de “gestor ideal” passam também a serem avaliados. Anteriormente no sub tópico anterior foi citado como os chefes procuravam alcançar seus objetivos, esses

basicamente faziam o uso de ameaças para conseguir resultados de seus funcionários.

Como ilustrado por Gomes, Martins e Gomes (2014) “O líder-chefe consegue os resultados certos do jeito errado...” e posteriormente exaltado por Gomes, Martins e Gomes (2014) *apud* Drysdale (2009, p.44), "Quem tem um cargo de chefia e não sabe liderar não vai alcançar resultados no longo prazo. (...) o que difere o chefe do líder é que o primeiro dá as ordens e o segundo (...) serve de exemplo para toda a equipe".

Surge o conceito do líder em detrimento do chefe, o primeiro sendo um facilitador capaz de conduzir seus liderados para os objetivos desejados sem provocar atritos ou desperdícios de energia utilizando-se para isso o exemplo e a autoridade. O segundo seria um modelo ultrapassado de gestor que por meio de ameaças e uso de poder consegue alcançar seus objetivos a curto prazo, porém desgasta seus colaboradores e a longo prazo produz resultados insatisfatórios. Martins e Gomes (2014) *apud* Hunter (2004, p. 25), trabalha o conceito de liderança “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

E Chiavenato (2005, p. 184), discorre também sobre a liderança e a diferença entre os conceitos de poder e autoridade:

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre uma ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional.

Uma vez identificada à necessidade de uma equipe motivada, faz-se necessária a presença de um líder na função de gestor, sendo capaz de manter sua equipe coesa, focada, motiva e comprometida para com os objetivos da

organização. Para isso ele faz o uso do exemplo, da capacidade de integração, gerenciamento de conflitos, execução de *feedback* de maneira, administrar tais necessidades de seus colaboradores; proporcionando desta forma a identificação de maneira apropriada de se prover um ambiente de trabalho saudável e motivado.

4 A EMBARCAÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como o foco a motivação como fator de alto desempenho, para trabalhar esse tema é essencial descrever o ambiente de trabalho dos colaboradores em questão, que no caso deste trabalho são os Oficiais de Náutica e Máquinas brasileiros.

As informações contidas neste capítulo foram obtidas como resultado de pesquisas realizadas nos sites especializados em vagas para emprego de marítimos, www.vagasemaritimos.com.br/ e www.empregosoffshore.com.br/. E também foram obtidas informações por meio de entrevistas realizadas com praticantes de náutica e maquinas que se encontram em anexo tendo sido intencionalmente omitido seus nomes e suas empresas, com o objetivo de assegurar para os entrevistados a liberdade de falar abertamente sobre as embarcações que tiveram contato e que para as empresas de navegação não venham a ter prejuízo de suas imagens.

Primeiramente é preciso ressaltar que existem inúmeros tipos de embarcações mercantes e múltiplas empresas em atuação e que existe, portanto uma razoável variabilidade de fatores estruturais, ambientais e laborais, ou seja, para cada tipo de navio e empresa existem diferenças quanto a escala, quarto de serviço, disponibilidade de espaço.

Com relação ao quantitativo da tripulação foi possível verificar uma oscilação de sete a dez oficiais por embarcação onde nas embarcações em que o número de oficiais de náutica e maquinas não eram iguais, avia a predominância de um oficial a mais de náutica. Os quartos de serviço podem ser divididos de variadas formas, dependendo do tipo de embarcação e da operação que ela está realizando em determinado período, podendo ser divididos em quartos de serviço de quatro, seis ou oito horas, sendo que em algumas embarcações a seção de maquinas tira serviço em sistema diário.

No que se concerne a escala de Oficiais brasileiros elas podem ser de número igual de dias embarcados e dias em casa, podendo ser de quatorze, vinte um, vinte oito, trinta e cinco e sessenta dias. Ou dias o dobro de dias abordo comparado com dias em casa, por exemplo: quarenta e cinco por noventa dias ou sessenta dias por trinta.

Um dos maiores diferenciais de um trabalho em uma embarcação mercante e um trabalho convencional em terra é que durante os dias de trabalho a presença do empregado é permanente a embarcação trona-se local de trabalho e residência dos oficiais durante o cumprimento de sua escala.

De acordo com os entrevistados em nenhuma das embarcações que esses tiveram contato os Oficiais dividiam camarote. Cada Oficial tinha para si um camarote com banheiro, além disso, podem conter aparelho de televisão, aparelho de DVD, mesa para computador, sofá, frigobar e etc. Esses adicionais variando em tipo e em quantidade de acordo com a empresa e a embarcação.

Por fim no que se concerne a lazer e entretenimento existem embarcações onde esses locais são improvisados pela própria tripulação e em outras existem a presença de locais como: academias, salão de vídeo, salão de jogos, videogames, quadras adaptadas e etc.

Figura 5 – Piscina instalada no convés de uma embarcação mercante



Fonte: Jornal Canal 16 (2013).

Figura 6 – Quadra adaptada a embarcação mercante



Fonte: Jornal Canal 16 (2013).

Como expresso no início deste capítulo, durante o cumprimento da escala de trabalho os Oficiais Mercantes permanecem dentro da embarcação, essa passa a ser não somente seu local de trabalho, como também sua residência, onde são feitas suas refeições e onde tripulantes passam seus momentos de lazer. É, portanto de responsabilidade da empresa de navegação o suprimento e qualidade desses aspectos.

5 A EVASÃO

O presente capítulo abordara pontos relevantes a essa monografia presentes na dissertação de mestrado Ricardo Cesar Fernandes da Silva apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro em outubro de 2013. A dissertação intitulada OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES CONTRIBUINTES PARA A EVASÃO NOS ANOS INICIAIS DA CARREIRA EMBARCADA, faz luz ao presente trabalho, por meio de uma ampla pesquisa Silva (2013) foi capaz de identificar elementos que influenciam na motivação dos Oficiais de Marinha Mercante.

No início de seu trabalho Silva (2013, p.7) já ressalta que pesquisas previamente realizadas por armadores e pelo SYNDARMA identificaram uma taxa de evasão 30% dos Oficiais de Marinha Mercante já nos primeiros 5 (cinco) anos de profissão. Ainda segundo o autor existe por parte da empresa o forte interesse em fornecer cursos e especializações para seus Oficiais de modo a prepara-los para os cargos que se seguem na linha hierárquica da Marinha Mercante, porém com esse auto percentual de evasão e a escassez de profissionais no mercador é imperativo identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos para assim assegurar uma melhor gestão da mão de obra.

Por sua vez, os OMM que não se adaptam à vida embarcada, com os seus desafios e privações pessoais, decidem mudar o seu rumo e migram para outras áreas e profissões em que consigam, ao mesmo tempo, conciliar os anseios e expectativas de realizações pessoais com as de sua família e o seu trabalho. O maior ou menor grau de ajuste à vida de embarque será decisivo na permanência ou saída da profissão. (Silva, p.21, 2013).

Um elemento de grande importância para todo trabalhador é o equilíbrio entre trabalho e família, segundo Silva (2013) *apud* Blalsure e Arnold-Mann (1992) os familiares dos militares da Marinha Americana recebem suporte psicológico e acompanhamento constante antes e durante o embarque do marinheiro e depois recebem orientações especiais para regresso do militar. Além de receberem condições para manter uma comunicação frequente com seus familiares. Ainda segundo o autor: “O afastamento da família é uma das maiores causas de saída

voluntária da Marinha Americana” (Conway; Conway, 1990), por isso o cuidado especial com esses momentos.

No que concerne o relacionamento entre trabalho X família Silva (2013) *apud* Voydanoff (2004) exaltam: “tem sido cada vez mais evidente nos últimos anos que trabalho remunerado organizado com a premissa de que trabalho e família são entidades separadas não tem mais sustentação na realidade”.

De acordo com Silva (2013) *apud* Oliveira, Cavazzote e Paciello, (2012, p.433) os conflitos familiares e o sofrimento advindo da vivência de problemas familiares não se reduz com o afastamento do integrante da família o que corre na realidade é o contrário, ocorre um aumento de sofrimento no indivíduo que se encontra afastado de seus familiares em razão de seu emprego, pois esse afastamento cria um sentimento de culpa e impotência frente a incapacidade que esse indivíduo enfrenta de se fazer presente para seus familiares nos momentos de infortúnios. Os autores ainda salientam: “Além do mais, dizem os autores, estar presente fisicamente no local de trabalho não significa estar empenhado em seus afazeres profissionais, servindo de alerta às organizações que se mostram indiferentes aos conflitos vividos por seus empregados”.

Outro fator relevante é o confinamento dos empregados:

Uma instituição total pode ser definida como um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada. (GOFFMAN, p. 11, 2005).

Dos indivíduos que trabalham em regime de confinamento (ou instituição total), por exemplo os oficiais da marinha mercante, surge duas vertentes comportamentais, na primeira o indivíduo se adequa a rotina perfeitamente, pois surge nesse o sentimento de que pelo fato de sua rotina ser controlada isso lhe proporciona um tipo de proteção contra sofrimentos e dificuldades de trabalhos e rotinas tidas como convencionais. A segunda possibilidade, e a mais problemática, é aquela em que o empregado se sente sufocado e restringido pela rotina, criando um sentimento de perda de papel social e de individualidade, nesse caso o funcionário se torna relutante as diretrizes da instituição, buscando meios para burlar obrigações e responsabilidades na tentativa de buscar sua individualidade e pequenos prazeres no confronto contra a instituição que tenta controlá-lo. (Silva, p.41, 2013)

Para Salles e Costa (2013) a vivência em uma instituição total pode provocar uma espécie de tensão entre a vida pessoal e a vida profissional, ou entre o mundo doméstico e o mundo institucional. Dessa situação podem advir mudanças nas crenças que o indivíduo tem sobre si mesmos e sobre o ambiente organizacional, criando a ideia de “perda de papéis” no seu mundo social, “*em virtude das barreiras de tempo e espaço do ambiente confinado*”. (GOFFMAN 1992, 2005).

Das motivações extrínsecas para a evasão dos Oficiais de Marinha Mercante da profissão embarcada Silva (2013, p.57) concluiu com suas pesquisas que o mercado tinha forte influência, devido as políticas governamentais que determinaram um mínimo de oficiais brasileiros abordo de embarcações que atuam no Brasil, a grande expansão do segmento de apoio a plataformas (embarcações supply) e a descoberta de novas reservas petrolíferas, o mercado passou a necessitar de uma grande quantidade de profissionais especializados nessa área.

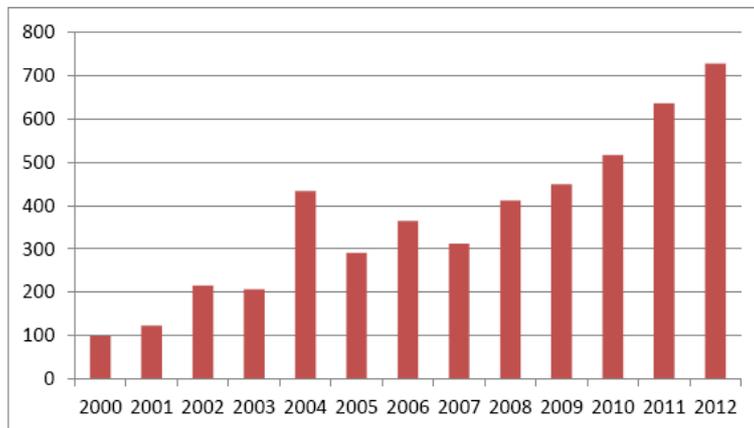
Apesar do aumento no número de formação de Oficiais de Marinha Mercante isso não foi o suficiente para atender a demanda do mercado que passou a necessitar de uma grande quantidade de Oficiais não somente embarcados, mas como também nos cargos gerenciais de terra, que necessitavam de profissionais com amplo entendimento sobre o ramo da empresa, sendo portanto ocupados preferencialmente por Oficiais de Marinha Mercante.

[...] E o próprio mercado demanda esse tipo de profissional. Que é um profissional qualificado, que fala inglês, entende da área, principalmente esse mercado offshore, para trabalhar em escritório, então muitas empresas que têm embarcações operando, elas também necessitam do conhecimento do Oficial em terra e acaba quase que equiparando o salário. (E04) (Silva, 2013, p59.)

[...] Então a conta que o Oficial faz é: poxa eu trabalhando 30 dias a bordo e ficando 30 dias em casa eu consigo ganhar quase a mesma coisa trabalhando em terra [...] (E04) (Silva, 2013, p59.)

No gráfico localizado na próxima página pode-se observar o aumento no número de Oficiais de Marinha Mercante formados no Brasil ao longo dos anos:

Figura 7 – Gráfico de formação anual OMM



Fonte: DPC (2011)

Das motivações intrínsecas ficou claro para Silva (2013) que eram de característica individual, alguns deixavam a empresa pela oportunidade de ganhar salários mais altos, outros pelo desafio de atuar em um cargo diferente e ainda existia uma parcela dos entrevistados que desistia da carreira como Oficial da Marinha Mercante, pelo desejo de ter mais tempo com a família e possuir uma vida social mais convencional. Outro fator explicitado foi a percepção de que os Oficiais advindos de outras épocas possuíam maior fidelidade com as empresas de navegação e possuíam uma maior vocação para a carreira. A seguir vários trechos da pesquisa do autor sobre essa questão:

[...] o meu sonho pô...ir pro trabalho e voltar no mesmo dia....isso é o sonho de todo marítimo....vou pro meu trabalho e volto no mesmo dia...é o sonho de qualquer um....porque a vida do cara é essa...eu fiquei 8 anos de mar direto...essa vida de embarque e desembarque...não tem um lugar melhor do que a nossa casa [...]
(E11)

[...] ser feliz ganhando menos [...]. (E10)

[...] Se você botar na ponta do lápis você ganha um pouco mais, mas em compensação você tem um nível social, não tem muito contato, a família não tem você não acompanha o crescimento dos filhos, não tem aquela sequência de vida, então é difícil. (E06)

[...] olha da minha empresa eu acho que eu fui o que mudou menos sai 2 vezes, sai de uma empresa fui para uma outra e depois vim pra Marinha, mas o restante realmente é isso aí...o cara não gostou de uma empresa... conseguiu um salário um pouco maior ele vai mesmo...fecha os olhos e vai...não deu certo vai para outra...então...não tem receio...eu vejo o pessoal...conheci muito

pessoal da antiga...eu via que eles ficavam muito tempo embarcado [...] (E11)

Durante a pesquisa também foi possível verificar uma intensidade maior de importância dada pelas mulheres pela questão familiar, aparentemente a distância da família se torna um inconveniente maior quando essas possuem filhos:

[...] já pesa mais, porque o casamento você consegue conciliar, muitas das vezes até acostuma vamos dizer assim, já tem aquela questão de costume. Você vai viajar e daqui a pouco volta. Até acho que não é o problema principal, é mais a questão mesmo de filho às vezes pesa bastante. (E06)

[...] Hoje eu posso dizer que um dos maiores fatores é a questão emocional né... familiar... por passar muito tempo longe da família dependendo da situação passa 3, 4 meses longe e assim não compensa a questão de convívio familiar, social, então tem essa dificuldade, mas ao mesmo tempo tem, por eu ser mulher tem a questão também que também gera praticamente também chega ao mesmo ponto de família questão do filho né...chega uma hora que a mulher quer ter filho e aí isso dificulta mais pelo fato de deixar uma criança com alguém e você voltar a embarcar. (E06)

Apesar do constante crescimento das mulheres no mercado de trabalho e principalmente em cargos antes ocupados tradicionalmente pelos homens e seus esforços para se afastarem do estereótipo feminino de mãe e mulher essas oficiais encontram enorme dificuldade em conciliar a carreira com a família no instante em que se tornam mães, uma vez que na cultura brasileira esse relacionamento entre mães e filhos está tão enraizado na cultura.

Outro fator interessante da cultura brasileira é o sentimento de coletivismo, ou seja, a necessidade do brasileiro se sentir parte de um grupo, apesar de ter um filho ser muitas vezes o fator que mais pesa para as mulheres saírem da profissão o sentimento de falta de interação social pode ter igualmente o mesmo peso para outras pessoas uma vez verificado que esse sentimento também se encontra enraizado na cultura brasileira:

[...] Com certeza afastamento da família, essa parte de escala muito grande, fator preponderante para as pessoas saírem da área de Marinha Mercante [...] (E10)

[...] O fato de estar longe da família, seja a família a esposa, ou marido no caso da mulher, ou os pais.... Tem gente que não é casada, mas mesmo assim eu já vi amigos meus saindo até primeiro do que eu da Marinha Mercante e não eram casados. (E11)

Por fim, sobre a questão envolvendo o relacionamento família *versus* trabalho o autor chegou à seguinte conclusão:

Os OMM estão fortemente sujeitos aos conflitos trabalho-família e vice-versa, na medida em que vêm seus papéis na sociedade disputarem o mesmo espaço de tempo. A impossibilidade de se desempenharem, adequadamente, em todas as suas obrigações, os fazem experimentar sentimentos diversos de tristeza, angústia e, ao mesmo tempo, impotência. Essa situação contribui para a sua decisão de sair da carreira embarcada em busca de uma vida que possibilite uma maior proximidade física com a sua família. (SILVA, 2013. Pag. 66)

A última questão tratada na pesquisa de Silva (2013) foi o trabalho no espaço confinado, no capítulo 4 abordamos a embarcação como ambiente de trabalho, sendo possível constatar o quanto ela se diferencia de ambientes de trabalho convencionais em terra. Na pesquisa foi possível constatar o peso que a escala de trabalho tem para os oficiais mercantes e como ela pode influenciar diretamente na motivação e na tomada de decisão para permanecer ou não em uma empresa, tipo de embarcação ou até mesmo a questão se esse permanece ou não na profissão de marítimo.

[...] O que faz ela sair é realmente aquela depressão aquela coisa de ficar embarcado em regime de escala muito grande que algumas empresas ainda adotam o regime do 3 por 1 ou 2 por 1 de ficar noventa dias embarcado, 45 dias, coisa que no offshore, no apoio marítimo, plataforma é 15 por 15, 1 por 1 que é 30 por 30....e aí vai[...] (E10) (SILVA, 2013. Pag. 67)

O autor ainda exaltou a questão do trabalho confinado *versus* gênero feminino, foi possível revelar uma grande resistência à presença da mulher a bordo, apesar de já passada uma década do início do ingresso dessa na marinha mercante ainda existe grande resistência. Alguns dos entrevistados chegam a afirmar que poucas foram feitas para este tipo de trabalho, outros que se essas embarcam sozinhas adquirem um comportamento de visível desconforto e outros simplesmente declararam ter resistência a profissionais do gênero feminino.

[...] A Marinha Mercante nunca foi de mulheres, começou alguns anos atrás, começaram a deixar na escola essas coisas assim...mas

ainda acho que não é um perfil, ou poucas têm esse perfil de permanecer aqui muito tempo.” (E07)

[...] Acho que não é uma coisa voltada para elas: confinamento e basicamente a maioria é homem então...a bordo é...uma outra rotina é um outro relacionamento, as vezes elas não se sentem bem. Tem que ter mais de 1 junto porque para elas se entenderem, porque ficar só uma mulher e vários homens, às vezes elas se sentem...e vão procurar alguma coisa para fazer, arrumar um emprego em terra, alguma coisa assim “....e o ambiente de bordo, também...se tiver um ambiente legal....segura maise se tiver um ambiente ruim[...] (E07)

[...] eu não sou uma pessoa muito confiável para falar nisso....eu sou contra mulher a bordo...eu infelizmente trago esse ranço[...] (E08)
(SILVA, 2013. Pag. 67)

Nesse capítulo foi possível identificar vários aspectos que levam os oficiais da marinha mercante evadirem nos primeiros anos de carreira, e que portanto serão essenciais para a análise da motivação e passíveis de modificações e acompanhamento dentro do ambiente de trabalho. É bem evidente que o trabalho embarcado possui peculiaridades próprias da profissão e que devem ser levadas em consideração para a elaboração das propostas sugeridas na conclusão no capítulo que se segue.

6 A PESQUISA

Para identificar de maneira explícita o nível de motivação dos Oficiais brasileiros de Náutica e Máquinas, foi conduzida uma pesquisa com X Oficiais, utilizando-se de um questionário com vinte e quatro perguntas. A elaboração das perguntas foi determinada baseando-se nos conceitos e elementos que são considerados fatores importantes para motivação de indivíduos no ambiente de trabalho que foram apresentados até este momento. O questionário também levou em consideração a embarcação como ambiente de trabalho e residência temporária da tripulação.

6.1 Pesquisa realizada com os Oficiais de Máquinas

A pesquisa entrevistou cerca de trinta Oficiais de Máquinas que estavam cursando o APMA que destina-se a habilitar o Segundo Oficial de Máquinas para exercer as funções inerentes ao Subchefe e ao Chefe de Máquinas. A seguir serão apresentados os gráficos contendo os resultados obtidos nas entrevistas:

1) Qual é o seu sexo?



A primeira pergunta tinha como objetivo determinar o percentual de oficiais maquinistas por sexo. Foi constatada uma clara predominância do sexo masculino entre os entrevistados com 90% do total.

2) Qual a sua idade?



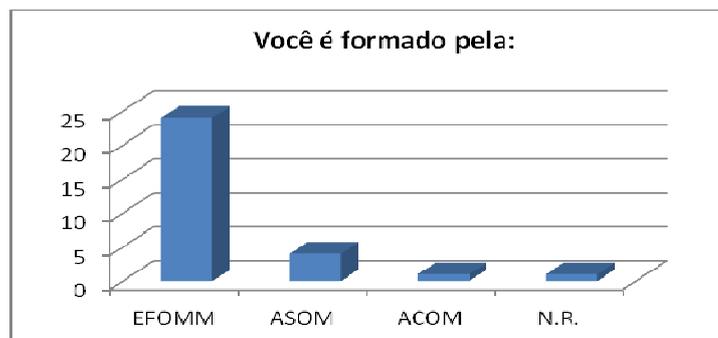
A segunda pergunta definia a presença percentual entre as faixas etárias, houve a percepção de uma representatividade maior entre as faixas de 26-30 anos e 31-35 anos caracterizando a predominância de oficiais com 15 anos ou menos de tempo de graduação.

3) Você tem filhos?



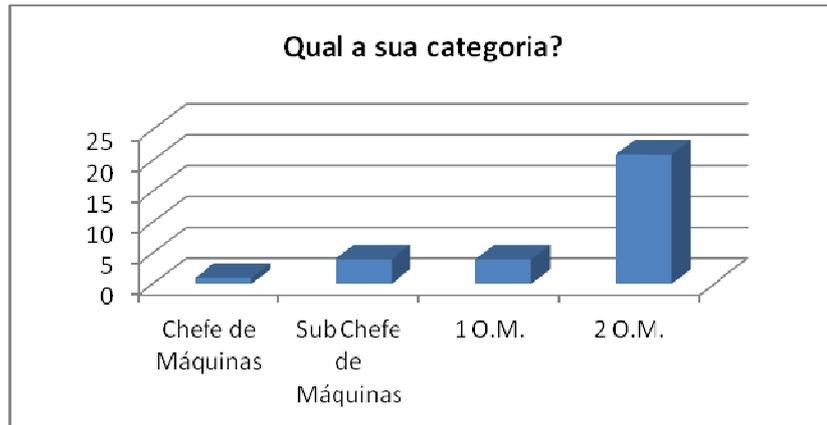
A terceira pergunta mostrou um percentual equilibrado entre os oficiais que tinham filhos (47%) e os que não (53%).

4) Você é formado pela:



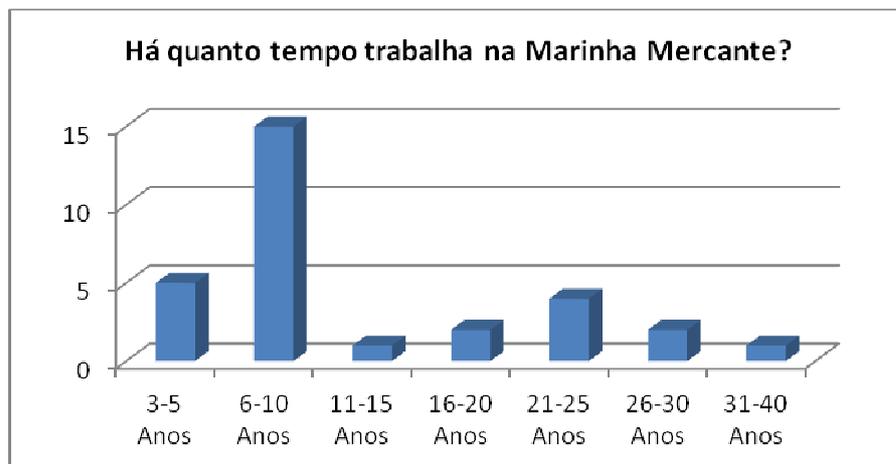
Quanto à formação ficou clara a predominância da formação pela Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante para 80% dos entrevistados, a ASOM (Curso de Adaptação à Segundo Oficial de Maquinas) representou 13,3% dos entrevistados.

5) Qual a sua categoria?



Dos entrevistados 70% eram Segundo Oficiais de Máquinas, 13,13% eram ou Primeiros Oficiais de Maquinas ou Sub-Chefes de Maquinas e apenas 3,3% Chefe de Maquinas.

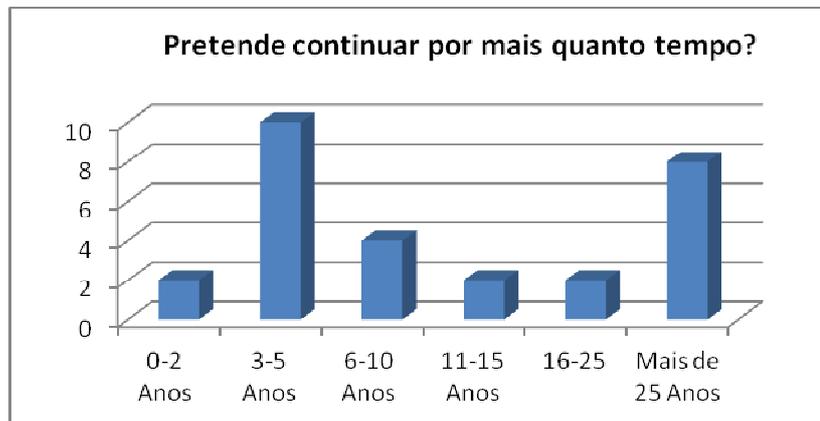
6) Há quanto tempo trabalha na Marinha Mercante?



A sexta pergunta constatou que cerca de 50% dos entrevistados trabalham na Marinha mercante a cerca de 6-10 anos, 16,7% dos entrevistados a cerca de 3-5 anos e a terceira faixa mais representativa com 13,4% dos

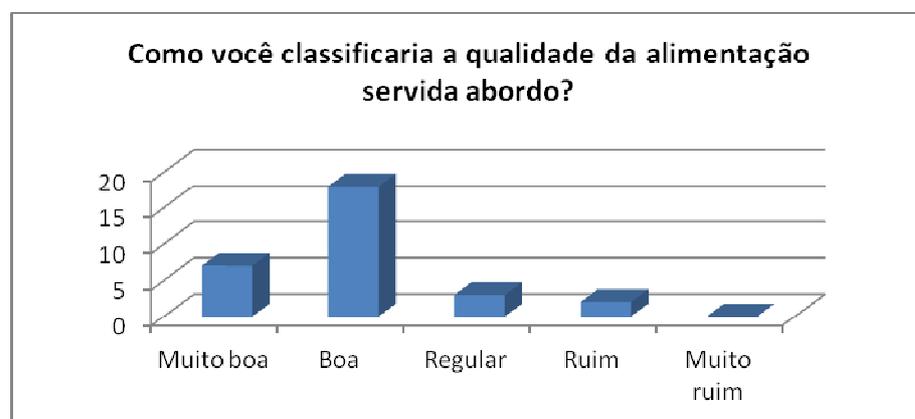
entrevistados que estão na profissão com 21-25 anos de trabalho na Marinha Mercante.

7) Pretende continuar por mais quanto tempo?



Esta pergunta apontou duas faixas bem representativas no que se concerne ao tempo que os entrevistados pretendem continuar na Marinha Mercante: cerca de 33.4% desses pretendem continuar na profissão por mais um período de 3-5 anos em contrapartida 26.7% dos entrevistados pretendem continuar por um período de mais de 25 anos.

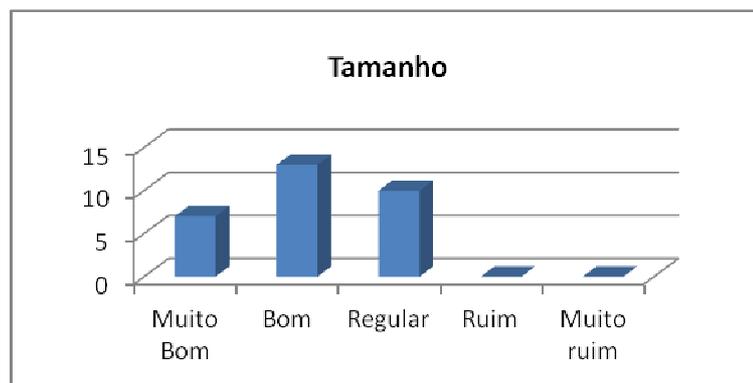
8) Como você classificaria a qualidade da alimentação servida a bordo?



A pesquisa encontrou um nível de satisfação alto com relação a alimentação disponível a bordo, sendo 83.3% dos entrevistados classificaram essa satisfação como “boa” ou “muito boa”.

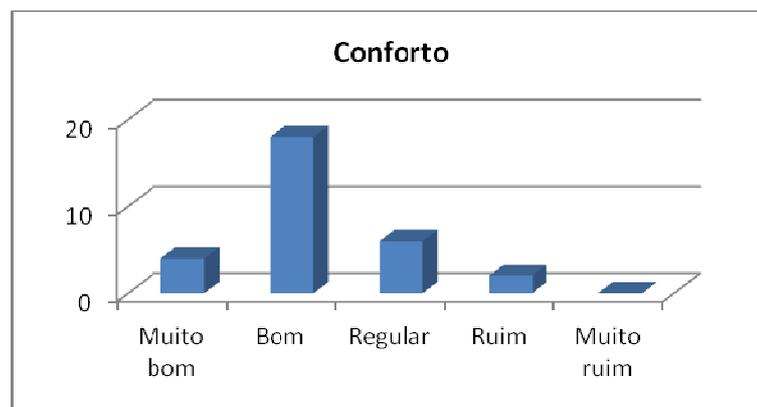
A seguir serão apresentados os gráficos que trataram sobre aspecto envolvendo o nível de satisfação dos entrevistados com relação aos camarotes que estes utilizavam:

9) Tamanho:



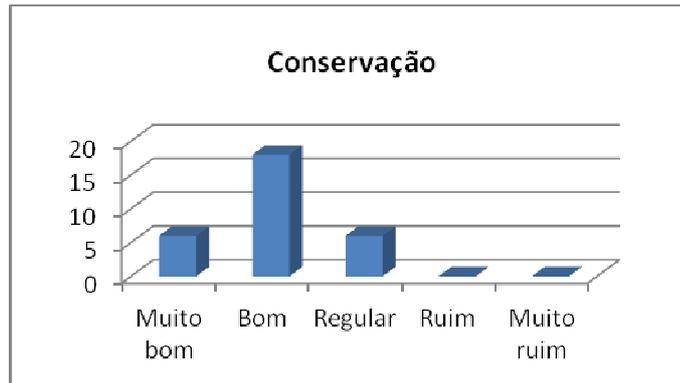
Quanto ao nível de satisfação do tamanho dos camarotes, não foram constatadas classificações “Ruim” e “Muito ruim”. No total 23,3% dos entrevistados classificaram o tamanho de seus camarotes como muito bons, 43.3% com bons e 33.3% como regulares.

10) Conforto:



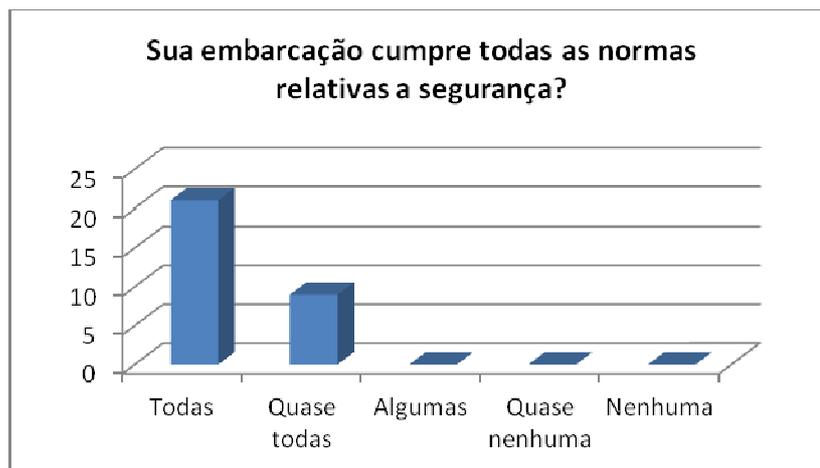
Na questão que tratava sobre o nível de conforto oferecido pelos camarotes 13.3% dos entrevistados consideraram como “muito bom” este quesito e 60% como “bom”, demonstrando uma satisfação da maioria dos oficiais com relação ao conforto de seus camarotes.

11) Conservação



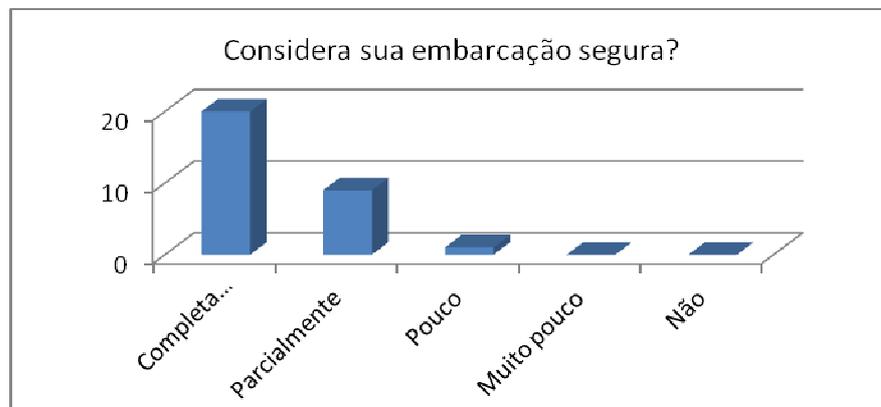
Quanto ao nível de satisfação dos Oficiais com a conservação de seus camarotes, 20% classificou como “muito bom” e 60% como “bom” mostrando uma expressiva satisfação com a conservação dos camarotes.

12) Sua embarcação cumpre todas as normas relativas à segurança?



Dos entrevistados 70% declararam que suas embarcações cumprem todas as normas relativas à segurança e 30% declararam que suas embarcações cumprem quase todas as normas.

13) Considera sua embarcação segura?



Nesta pergunta houve um resultado muito positivo quanto ao nível que confiabilidade que os entrevistados possuem das embarcações onde trabalham. No questionário do único entrevistado que declarou se sentir pouco seguro com relação a segurança de sua embarcação esse que trabalha em uma plataforma de petróleo declarou que nunca se está seguro quando se trabalha no setor de petróleo. Demonstrando grande insegurança do entrevistado.

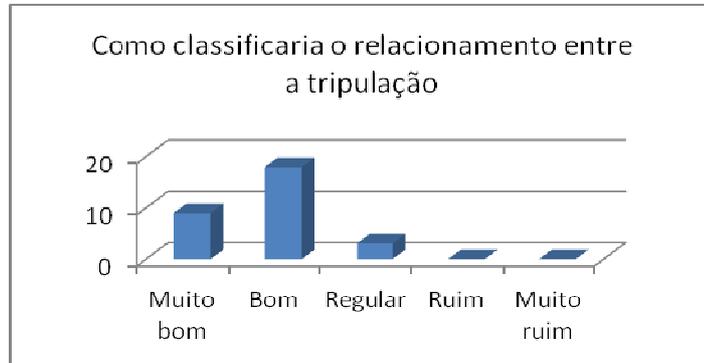
14) Considera que os outros membros da embarcação possuem a competência necessária para desempenhar suas funções?



Quando inqueridos quanto a confiabilidade que possuíam na competência dos outros membros da tripulação para o desempenho de suas funções 76,6 %

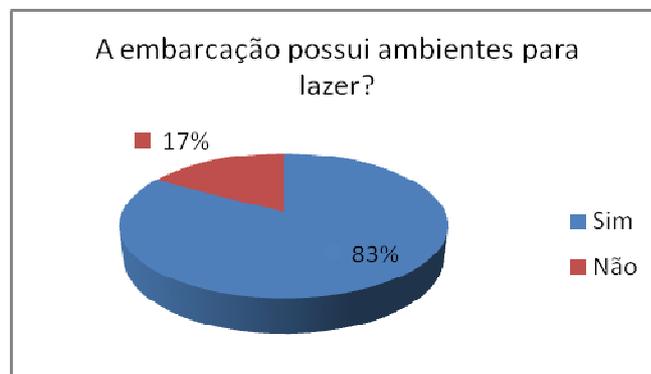
acreditam parcialmente nessa competência enquanto 13,3% acreditam completamente na competência de seus colegas de trabalho.

15) Como classificaria o relacionamento entre a tripulação:



Quando questionados sobre o relacionamento entre a tripulação abordo, 30% dos entrevistados classificaram como “muito bom”, 60% como bom e apenas 10% como regular.

16) A embarcação possui ambientes para lazer?



Como é possível visualizar no gráfico acima 83% dos entrevistados declarou que suas embarcações possuem ambientes de lazer contra apenas 17%.

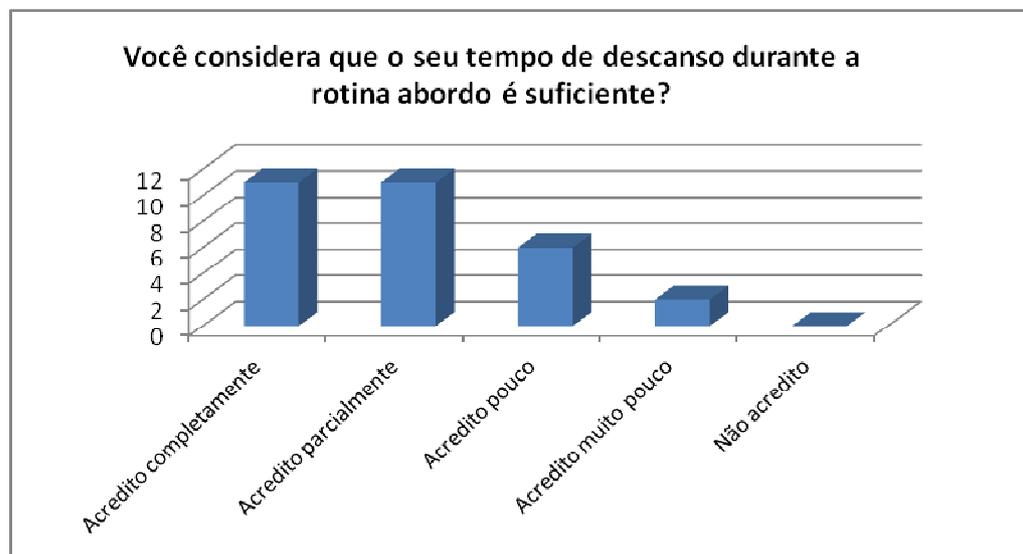
17) Durante a permanência abordo você consegue manter contato frequente com sua família e amigos?

Para essa pergunta 100% dos entrevistados declararam que conseguem manter contato frequente com familiares e amigos.

18) Considera a frequência do contato com a sua família e amigos importante para o seu bem estar abordo?

Para 93.3% acreditam completamente que o contato com a família e amigos importante para seu bem estar abordo. Este percentual reflete mais uma vez a necessidade do sentimento de integração social.

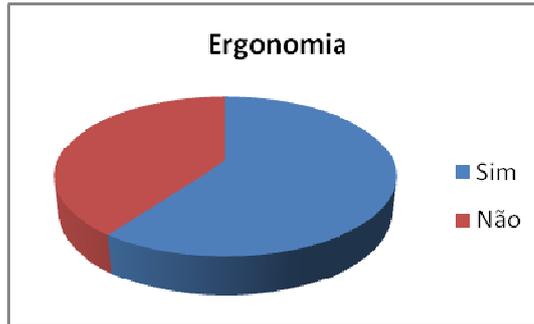
19) Você considera que o seu tempo de descanso durante a rotina abordo é suficiente?



Para 36.6% dos entrevistados o tempo de descanso disponível abordo supre completamente suas necessidades, para 36.6% cobre parcialmente as necessidades de descanso abordo e para 26.6% dos entrevistados o tempo disponível de descanso abordo se enquadra na condição de “pouco” ou “muito pouco”.

20) Ergonomia:

Quando questionados sobre seus ambientes de trabalho uma questão que se destacou na pesquisa foi quando os entrevistados responderam se seus ambientes de trabalho tinham ergonomia.



Para esse questionamento 40% dos entrevistados declararam que seus ambientes de trabalho não eram ergonomicamente projetados. O que representa um percentual expressivo no que concerne ao conforto no local onde trabalham.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse trabalho de conclusão de curso foi possível primeiramente abordar as teorias motivacionais donde foi tratado a hierarquia por trás das necessidades motivacionais dos indivíduos exalto mais uma vez o que a teoria já aborda: para iniciar a busca da satisfação do próximo patamar motivacional é necessário que o anterior seja satisfeito. Dentro ainda das teorias motivacionais percebeu-se a necessidade de avaliar cada colaborador individualmente, pois apesar de ser possível discorrer sobre o tema motivação de forma generalizada é necessário adaptar a teoria de forma individual para cada colaborador uma vez que cada indivíduo possui suas próprias peculiaridades.

No capítulo 3 ficou claro que quanto menor o nível de motivação de um colaborador menor será sua contribuição para o ambiente que esse trabalha e que cabe a administração juntamente com o líder o papel de identificar o que afeta a motivação de seu funcionário e que medidas podem ser tomadas para reverter uma situação de desmotivação e insatisfação. No capítulo 4 mostramos aquilo que torna o trabalho de um Oficial de marinha mercante completamente diferente dos trabalhos convencionais e por tanto digno de uma apreciação diferenciada: a embarcação. Essa torna o ambiente de trabalho, condições de trabalho, rotina e o relacionamento interpessoal completamente diferente dos ditos “trabalhos em terra”.

Da pesquisa exposta no capítulo 5 foi possível perceber que apesar do aumento do número de oficias disponíveis no mercado, dos altos salários e das oportunidades, ainda sim a evasão persiste, e quando se faz uma análise das reclamações dos Oficiais Mercantes percebe-se que o teor dessas reclamações que tem provocado a insatisfação, desmotivação e conseqüentemente a evasão ou baixo rendimento concentram-se no terceiro patamar da pirâmide de necessidades de Marlow, os oficiais almejam um maior contato com familiares e amigos. Para conseguir isso primeiramente esses buscam menores escalas e quando não conseguem partem para trabalhos convencionais em terra.

No capítulo seguinte onde foi feita a análise de oficias que já se encontram a um maior tempo no mercado é possível ver claramente que os dois primeiros patamares da pirâmide de necessidade de Maslow encontram-se satisfeitas e que elementos que pertencem ao terceiro patamar são tidos como de extrema importância para a motivação dos oficiais.

Logo conclui-se neste trabalho de conclusão de curso que para garantir um maior tempo de permanência dos oficiais de marinha mercante no mercado é necessário por parte dos gestores um trabalho que considere em alto grau de importância a parte social do seu colaborador é necessário disponibilizar meios para que esses consigam manter contato constante com as pessoas de seu círculo de relacionamento enquanto esses estão a bordo, faz-se necessário uma análise de melhores escalas para os oficiais para evitar a evasão trabalhando na questão trabalho x família/amigos.

Desta forma será possível satisfazer as necessidades referentes ao terceiro patamar e propiciar um maior tempo de permanência do oficial e dará a oportunidade de que as empresas façam o investimento que tanto almejam em seus profissionais, permitindo assim que os próximos patamares sejam satisfeitos e seja possível obter um profissional satisfeito, motivado e com alto desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FELL, André Felipe. **A abordagem comportamental da administração**. Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciência da Informação. Disponível em: <<http://dc365.4shared.com/doc/CGoDW5wS/preview.html>>. Acesso em: 25 dez. 2013.

GOMES, Lenice Ap.melo Alvim; MARTINS, Pablo Luiz; GOMES, Cristiano Denison. **O papel do líder na motivação da equipe**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/164_05-ok-SEGET-LIDER.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2014.

JORNAL CANAL 16. **Conheça algumas partes de um navio mercante**. Disponível em: <<http://jornalcanal16.com/conheca-as-partes-de-um-navio-mercante/>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**. João Pessoa: Studia Diversa, 2007. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2013.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, s/d

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados**. 2009. 74 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gestão de Recursos Humanos, Escola Superior Aberta do Brasil - Esab, Vila Velha, 2009. Disponível em: <<http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2014.

PSICOLOGIA Organizacional. Disponível em: <http://revisandopsicologia.blogspot.com.br/2012/05/gestao-de-pessoas_9914.html>. Acesso em: 03 jan. 2014.

SARDINHA, Vinícius Henrique. **A origem da motivação**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-origem-da-motivacao/47915/>>. Acesso em: 19 dez. 2013.

SERRANO, Daniel Portillo. **Maslow**: biografia. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow_Biografia.htm>. Acesso em: 19 dez. 2013.

SIGNIFICADOS (Org.). **Significado de motivação**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/motivacao/>>. Acesso em: 19 dez. 2013.

VAZ, Luiz Gustavo Negro. **A Teoria da hierarquia das necessidades**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades/5266/>>. Acesso em: 19 dez. 2013.

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS FEITAS A PRATICANTES

Para preservar a identidade dos praticantes e das empresas em que embarção esses dados foram suprimidos das transcrições.

Foi enviado um questionario contendo seis perguntas para seis praticantes (tres de náutica e tres de maquinas) que trabalhavam em seis diferentes empresas de navegação, as entrevistas ocorreram entre o periodo de 18 a 27 de janeiro de 2014, segue abaixo o questionario e as cópias das respostas dadas pelos entrevistados:

Oi [REDACTED]! Precisava da sua ajuda, eu comecei a fazer o meu TCC só que eu preciso de algumas “fontes” para um dos capitulos que descreve a embarcação como um ambiente de trabalho, teria como vc responder algumas perguntas? Não precisa se preocupar que não vai aparecer o seu nome nem a empresa que vc está.

Gostaria de saber essas informações referentes a embarcação que vc fez ou ainda está fazendo a praticagem:

1. Qual é o tipo de embarcação que vc está?
2. Quantos Oficiais existem abordo? Quantos de náutica e quantos de máquinas?
3. Como é a rotina de trabalho? (como são divididos os quartos de serviço? Todos os oficiais trabalham em regime de quartos de serviço?)
4. Qual é a escala dos Oficiais?
5. Dentro da embarcação existem locais para lazer? De qual tipo?
6. Os Oficiais dividem camarotes?

Entrevistado nº 1 (Praticante de náutica):

Guria, respondendo teu questionário: Então, estou fazendo a praticagem na [REDACTED] é uma empresa Norueguesa.

1- Eu já pratiquei em dois tipos de embarcação, Supply e AHTS. No momento estou em uma embarcação AHTS.

2- No navio de supply, tínhamos a bordo, Comandante e imediato noruegueses e dois 2ON brasileiros. Chefe de máquinas e sub-chefe maq noruegueses e dois 2OM Brasileiros. No AHTS tinha mais um 1ON na tripulação que era Noruegues tb.

3- A rotina em quase todos os navios que eu pratiquei eram 6/6. Todos os oficiais seguiam essa escala, inclusive o comandante, apesar dele tb estar 24hrs disponível. Então geralmente fica um quarto o comandante e um dos 2ON e no outro o imediato e o outro 2ON, assim eles preferem colocar os praticantes tirar serviço de 12hrs para pegar ambos serviços. A rotina depende muita se tem operação ou não. Quando não tem operação ou seja o navio está em Stand-by, fizemos inspeções de segurança, teste de equipamentos GMDSS, atualização de cartas nauticas, limpezas no passadiço, treinamentos de incendio, abandono... Também já peguei um navio que os oficiais tiravam serviço 8/4.

4- Na empresa a escala de embarque é de 35 dias.

5- Temos academia com alguns equipamentos (dá para treinar legal várias coisas). Temos sala de leitura, sala de TV (com playstation, videoteca, sky, jogos de tabuleiro...) e a sala de internet com um pc de uso geral.

6- Não. Cada oficial tem seu próprio camarote. Com tv, dvd, radio, mesa para computador, cama, sofá, banheiro...

Entrevistado nº 2 (Praticante de náutica):

1. No momento estou em um AHTS (Achor Handling Tug Supply)

2. Estamos com um total de 10 oficiais. Seção de Convés: Comandante, Imediato, Imediato Adicional, Segundo e Terceiro pilotos. Seção de Máquinas: Chefe de Máquinas, Segundo Maquinista, Segundo Maquinista Adicional, Terceiro Maquinista e Terceiro Maquinista Adicional.

3. A rotina é variada, depende em que situação o navio se encontra. Quando estamos operando em manuseio de âncoras, o quarto de serviço é de 6 horas (12 às 6 e 6 às 12) e todos os oficiais participam divididos nos quartos. Sendo que 6 às 12 o comandante é o responsável pela seção de convés e o chefe de máquinas pela seção de máquinas. No quarto de 12 às 6, o imediato é o responsável, juntamente com o segundo maquinista (sub chefe). Os outros maquinistas fazem quartos de 4 horas (12 às 4, 4 às 8 e 8 às 12) mantendo os serviços na praça de máquinas ou em stand-by na praça de máquinas para caso ocorra algum sinistro. Quando estamos em "stand-by" ou "off-hire", trabalhamos com quartos de 4 horas. Nesse caso para a seção de convés haverá um "sobressalente" de oficiais e estes trabalham em "daywork" que é a rotina de 8 às 17 (Imediato e Comandante ficam em "daywork"). Já para a sessão de máquinas, meu navio é UMS (Unmanned Maritime Systems) que significa que a praça de máquinas é guarnecida somente durante o expediente (daywork). Nesse caso, os maquinistas todos trabalham em daywork e à noite existe um maquinista de serviço, mas que não precisa ficar na praça de máquinas. Caso algum sinistro aconteça, um alarme irá tocar no camarote do maquinista de serviço.

4. Qual é a escala dos Oficiais? - Nossa tripulação é composta por Filipinos e "Não-Filipinos". A escala dos oficiais filipinos é de 90x45. Já os outros oficiais tem escala de 60x60.

5. Sim, temos um hangar para ROV (Remotely Operated Vehicle) que no momento não está sendo usado e possui uma mesa de ping-pong. No convés principal temos uma cesta de basquete. Em um dos espaços comuns possuímos um X-Box, dardos e mesa para carteados.

6. Não, todos os camarotes à bordo são para uma pessoa apenas, à exceção de 4 camarotes que são para a tripulação e possuem duas camas, apesar de no momento não estarem sendo usados por dois tripulantes.

Entrevistado nº 3 (Praticante de náutica):

Claro amor...to [REDACTED]...que eh um psv..7 oficiais com o comandante aqui ficam 2oficias (4 de nautica 3 maq) por quarto 6 x6...de maquina o serviço eh diario e a noite desguarnecido...existe academia de ginastica e tv nos camarotes e uma sala de tv separada. ...ngm divide camarote, a escala é 35 dias por 35.

Entrevistado nº 4 (Praticante de maquinas)

Embarcação 1- PSV [REDACTED]:

4 oficiais de náutica e 2 oficiais de máquinas

Os oficiais de náutica sempre trabalhavam no regime 6/6. 0-6 2nd officer+ chief officer, 6-12 3rd officer+ master.

Quanto à rotina dos oficiais de máquinas, dependia do chefe. Um deles mantinha sempre o regime 6/6, com a máquina constantemente guarnecida. Outro mantinha 6/6 durante operação e, quando o navio não estava operando, regime diário 8-17.

No [REDACTED] os oficiais estrangeiros faziam 56/56 e os brasileiros 28/28.

O lazer era propiciado por principalmente um video game. Havia também uma tabela de basquetete, uma academia improvisada, e o marinheiros também improvisavam algumas vezes mesas de ping-pong e traves de futebol.

Os oficiais não dividiam camarotes

Havia também uma tv cujo sinal funcionava precariamente.

Embarcação 2-AHTS [REDACTED]

4 oficiais de náutica e 3 oficiais de máquinas

A rotina no passadiço, se em operação, era a seguinte: 3rd officer e master tiravam 6-12 e 2nd officer e chief officer tiravam 0-6. Se não, 3rd officer tirava 8-12, 2nd tirava 0-4 e chief tirava 4-8, enquanto o master tinha uma rotina flexível.

Na máquina, também variava de acordo com o chefe. No regime de operação, poderia ser 3rd engineer tirando 0-6 e second engineer tirando 6-12, ou 3rd engineer tirando 0-4, second engineer tirando 4-8 e chief tirando 8-12. Fora do regime de operação, era regime de trabalho diário 8-17.

Escala 42/42

O lazer consistia em video game, academia e internet.

Os oficiais não dividem camarotes

Bom, espero ter ajudado. Se houver mais alguma pergunta, pode falar cmg que eu ajudo se puder. Beijao!

Entrevistado nº 5 (Praticante de maquinas)

Olha a embarcacao que to eh um navio de posicionamento dinamico(DP) shuttle tanker, ou seja um navio petroleiro aliviador DP

3 segundo oficiais de maquinas e 1 primeiro oficial de maq

3 segundo oficias de naut sendo q desses 3 um despacha como primeiro de nautica

Maquinas: 0 as 8, 8 as 16 e 16 a 00.

Nautica: em navegacao e fundeados tiram quarto de hora...exemplo 00 as 4 e assim por diante...Atracado tiram 8 horas...igual aos de maquinas....Navio Em DP Tiram 6 hs de serv cada.

No meu navio n tem espaco p lazer...so salao de tv com video game e varios dvds e revistas

Oficiais tem camarotes indiv com banheiro,frigobar,sky e dvd.

Entrevistado nº 6 (Praticante de maquinas)

1.Tipo de embarcação: PSV (plataforma supply vessel) -> ele no caso é fluideiro(leva baritina, bentonita, calcário, parafina, cadit, lama)

2.Existem 5 oficiais no total. De náutica são três: Comandante, Imediato e OQN(Oficial de Quarto de Náutica); de máquinas são 2: Chefe de máquinas e subchefe de máquinas. OBS: alguns possuem OQM(oficial de quarto de máquinas, o que não é o caso do "navio" que pratiquei)

3. A rotina: Bom, a escala de serviço depende do navio/comandante. Lá no [REDACTED] no passadiço o serviço era dividido da seguinte maneira: o OQN tira serviço de 06:00 às 12:00 e 18:00 às 00:00, supervisionado pelo comandante, se necessário (alguns comandantes não deixam o OQN navegar, literalmente não deixam mexer no joystick, apenas se ausentando do passadiço quando o "navio" se encontra em stand-by, aguardando a operação às proximidades da plataforma). E o imediato pega serviço de 12:00 às 18:00 e 00:00 às 06:00, podendo ficar sozinho no passadiço. No convés é tirado em dupla(1 moço e 1 marinheiro) revezando os horários da mesma forma. Na praça de máquinas o moço(MOM) de maquinas reveza às 6 horas com o marinheiro de maquinas(MNM). OBS: No convés é necessário dois por causa das operações: onde carregam os mangotes conectam, etc.. é um trabalho pesado. Na praça de máquinas ocorre mais um monitoramento, colocar óleo nos motores, drenagem de ampolas de ar, etc...

4. Escalas: OQN: 06:00 às 12:00 e 18:00 às 00:00. Imediato:12:00 às 18:00 e 00:00 às 06:00. O comandante sobe no passadiço quando ele quiser, quando está em operação ou manobrando para atracar. (No [REDACTED] não chamam o práctico, se eu não me engano só é obrigatório a partir de 2900 AB, mas é melhor conferir). Chefe de máquinas(CFM): 06:00 às 12:00 e 18:00 às 00:00. Sub-chefe de máquinas(SCFM):12:00 às 18:00 e 00:00 às 06:00.

5. Locais de lazer: Existem sim. Ao lado do refeitório, existe o salão de TV, com tv a cabo. E no corredor da tripulação(não oficiais): um salão maior com mesa e 2 sofás, tv a cabo, esteira e uma bicicleta. E o escritório que fica no corredor dos oficiais que possui computador com internet. OBS: No passadiço existem os telefones que a empresa põe créditos para podermos nos comunicar.

6. Os oficiais dividem camarote? Não, todos os oficiais possuem camarotes individuais, todos com mesinha de estudo, banheiro, luminárias na mesinha de estudo e cama, tb possuem em cada camarote coletes salva vidas e roupas de imersão. Os únicos que dividem camarote são: moço de máquinas divide com o marinheiro de máquinas e os moços de convés tb dividem, mas eles nunca estão ao mesmo tempo no camarote porque dividem o horário.

Em todos os camarotes existe uma tabela mestra também que indica os locais onde cada tripulante deve se dirigir caso existe algum tipo de avaria. Fazemos simulações de incêndio seguido de abandono, pelo menos 1 vez por semana.

ANEXO B – QUESTIONARIO APLICADO NOS OFICIAIS DO CURSO DE APMA

Questionário

1ª Parte (identificação do entrevistado)

- 1) Qual é o seu sexo? () F () M
- 2) Qual é a sua idade? R: _____
- 3) Você tem filhos? () Sim () Não
- 4) Você é formado pela:
() EFOMM () ASOM/N () Outro: _____
- 5) Qual é a sua patente?

- 6) O que levou você a querer trabalhar na Marinha Mercante?

- 7) Há quanto tempo trabalha na Marinha Mercante?

- 8) Pretende continuar por mais quanto tempo?

2ª Parte

- 9) Como você classificaria a qualidade da alimentação servida a bordo?
 - () Muito boa
 - () Boa
 - () Regular
 - () Ruim
 - () Muito Ruim
- 10) Camarote: Qual é o seu nível de satisfação correlação:
Tamanho:
 - () Muito bom
 - () Bom
 - () Regular
 - () Ruim
 - () Muito Ruim

Conforto:

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito Ruim

Conservação:

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito Ruim

11) Sua embarcação cumpre todas as normas relativas a segurança?

- Todas
- Quase todas
- Algumas
- Quase nenhuma
- Nenhuma

12) Considera sua embarcação segura?

- Completamente
- Parcialmente
- Pouco
- Muito pouco
- Não

13) Considera que os outros membros da embarcação possuem a competência necessária para desempenhar suas funções?

- Acredito completamente
- Acredito parcialmente
- Acredito pouco
- Acredito muito pouco
- Não Acredito

3ª Parte

14) Como classificaria o relacionamento entre a tripulação

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito Ruim

15) A embarcação possui ambientes para lazer? Sim Não

Se marcou "Sim", quais são esses ambientes?

- Quadra Salão de jogos
- Piscina academia
- Salão de Vídeo Outro: _____

Qual é o seu nível de satisfação em relação a esses ambientes?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito Ruim

Se sua resposta foi "Não", qual o nível de importância você dá para a existência de ambientes de lazer a bordo.

- Muito alta
- Alta
- Indiferente
- Pouca
- Muito pouca
- Nenhuma

16) Durante a permanência a bordo você consegue manter contato frequente com a sua família e amigos?

- Sim Não

17) Considera a frequência do contato com a sua família e amigos importante para seu bem estar a bordo?

- Acredito completamente
- Acredito parcialmente
- Acredito pouco
- Acredito muito pouco
- Não Acredito

18) Você sente que seu trabalho é essencial para a embarcação?

- Acredito completamente
- Acredito parcialmente
- Acredito pouco
- Acredito muito pouco
- Não Acredito

19) Você sente que é reconhecido pelo seu trabalho?

- Acredito completamente
- Acredito parcialmente
- Acredito pouco
- Acredito muito pouco
- Não Acredito

20) Você considera que o seu tempo de descanso durante a rotina abordo é suficiente?

- Acredito completamente
- Acredito parcialmente
- Acredito pouco
- Acredito muito pouco
- Não Acredito

21) Com relação ao ambiente de trabalho você tem a sua disposição:

Iluminação adequada: Sim Não

Refrigeração adequada: Sim Não

Ergonomia: Sim Não

Segurança: Sim Não

Disponibilidade de recursos necessários ao desempenho de sua função:

Sim Não

22) Nível de satisfação referente à remuneração:

- Muito alto
- Alto
- Indiferente
- Pouco
- Muito pouco
- Nenhum

23) No geral qual é o seu nível de motivação e relação ao se emprego?

- Muito alto
- Alto
- Indiferente
- Pouco
- Muito pouco
- Nenhum

24) Você acredita que alguma medida tomada pela empresa pode aumentar sua motivação? Se sim, qual?