



**MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA
ARANHA
APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAIS DE NÁUTICA
APNT-2014**



LUIZ HENRIQUE RODRIGUES DE ALMEIDA



**O PAPEL DA LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES
(CABOTAGEM E LONGO CURSO) PARA MINIMIZAR OS IMPACTOS DA
EVASÃO DOS OFICIAIS OU MIGRAÇÃO PARA OUTROS TIPOS DE
EMBARCAÇÕES**

**RIO DE JANEIRO
2014**

**CENTRO DE INSTRUÇÃO
ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA
APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAIS DE NÁUTICA
APNT-2014**

**O PAPEL DA LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES
(CABOTAGEM E LONGO CURSO) PARA MINIMIZAR OS IMPACTOS
DA EVASÃO DE OFICIAIS OU MIGRAÇÃO PARA OUTROS TIPOS
DE EMBARCAÇÕES**

LUIZ HENRIQUE RODRIGUES DE ALMEIDA

Rio de Janeiro

2014

LUIZ HENRIQUE RODRIGUES DE ALMEIDA

**O PAPEL DA LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES
(CABOTAGEM E LONGO CURSO) PARA MINIMIZAR OS IMPACTOS
DA EVASÃO DE OFICIAIS OU MIGRAÇÃO PARA OUTROS TIPOS
DE EMBARCAÇÕES**

Monografia apresentada ao Centro de Instrução
Almirante Graça Aranha como condição prévia
para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento
para Oficiais de Náutica-APNT.

Orientadora: Professora Dra Cláudia Adler

Rio de Janeiro

2014

Monografia apresentada ao Centro de Instrução Almirante Graça Aranha como condição prévia para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Nautica-APNT.

AVALIAÇÃO

Aprovada em: ___ / ___ / ____.

BANCA EXAMINADORA:

Professor orientador: _____

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

NOTA: _____

DATA: ___ / ___ / ____

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Espírito Santo de Deus por me guiar nesses dias, pela direção ao rumo correto a seguir, dou graças a Deus pelo crescimento espiritual em realizar este trabalho, pela fé exercida em crer que as dificuldades não existiam quando elas estavam nitidamente lá, travando o choro e querendo me desestimular, mas meu Pai celestial esteve e está comigo me ajudando diariamente seja em terra seja no mar.

À minha família, pelo apoio que me impulsionou a superar os obstáculos com humildade e sabedoria.

Ao Centro de Instrução Almirante Graça Aranha por ter proporcionado a realização do Curso e pelo esforço empreendido no sentido de viabilizar a realização do presente Curso.

E aos demais que, direta ou indiretamente, contribuíram na elaboração desta monografia.

“A verdadeira motivação vem da realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho, reconhecimento.”

(Frederick Herzberg)

RESUMO

Este estudo tem o propósito de apresentar uma reflexão sobre a influência da relação de liderança e liderado no processo de evasão de jovens oficiais da Marinha Mercante do Brasil em navios mercantes engajados na Cabotagem e Longo Curso, seja por desistência seja por migração para outros tipos de embarcações. Aqui é feita uma análise sobre os elementos que levam à saída desses jovens e como a liderança poderia influenciá-los a permanecerem nessa carreira, neste tipo de navios, minimizando os impactos da evasão ou migração para o seguimento *Off-Shore*. Como apresentar ao jovem oficial mercante uma carreira que exige uma significativa dose de sacrifício, que é o afastamento da família e dos amigos por longos períodos de embarque? Como reter os atuais oficiais embarcados em navios mercantes (navegação de cabotagem e longo curso) quando, para esse segmento de profissionais, pelo preparo que têm, existe farta oferta de emprego no “offshore”, com bons salários e regime de trabalho/folga atraente? Como atrair e reter jovens profissionais que possuem uma característica típica da atual geração, classificada pela sociologia como “Geração Y”? E, a partir de tais questionamentos, propõe-se o problema de pesquisa aqui tratado: Como a liderança pode exercer um papel significativo na disseminação e adesão aos valores mercantes para reduzir a evasão dos oficiais em navios de cabotagem e de longo curso? A motivação foi um elemento importante e estruturante desta reflexão, pois é a partir dela que o sujeito decide agir, realizar, progredir, procura buscar um equilíbrio entre as suas expectativas imaginadas e a realidade.

Palavras-chave: Evasão, geração Y, Liderança, Motivação, Equilíbrio.

ABSTRACT

This study aims to present a reflection on the influence of the relationship of leadership and led to the avoidance of young officers of the Merchant Navy of Brazil in merchant vessels engaged in cabotage and Long Haul process, either by withdrawal or by migration to other types of vessels. Here an analysis of the elements that lead to the departure of these young people and how leadership could influence them to remain in this career, this type vessels and minimizing the impacts of avoidance or migration tracking will be done off-shore. How to submit to merchant young officer a career that requires a significant amount of sacrifice, which is the separation from family and friends for long periods of shipment? How to retain current officers embarked on merchant ships (coastal shipping and long distance) when, for this segment of professionals who have the preparation, there is plentiful supply of jobs on "offshore" with good wages and work hours / attractive off? How to attract and retain young professionals who have a typical feature of the current generation, classified by sociologists as "Generation Y"? And from such questions, we propose the research problem addressed here: How leadership can play a significant role in the dissemination and adherence to values merchants to reduce evasion of officers in coastal and sea-going vessels? The motivation was an important element and structuring of this reflection, and it is from this that the subject decides to act, perform, progress, seeks to find a balance between their expectations envisioned and the reality.

Keywords: Evasion, Y, Leadership, Motivation, Balance generation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxograma de formação de Oficiais da Marinha Mercante.....	16
Figura 2 - Portaria 45 de 29/03/2007.....	30
Figura 3 - Medidas determinadas pela portaria nº45.....	31
Figura 4 - Autorização da mão de obra estrangeira.....	32
Figura 5 - Portaria 45/2013 – prorrogação da contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros.....	33
Figura 6 - Portaria 45/2013 – prorrogação da contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros.....	33
Figura 7 - Portaria 45/2013 – prorrogação da contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros.....	34
Figura 8 - Acordo Petrobrás e Sindicatos.....	35
Figura 9- Teoria da Expectativa.....	39

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

INTRODUÇÃO.....	11
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA VIDA MERCANTE.....	14
1.1 INGRESSO NA MARINHA MERCANTE COMO OFICIAL.....	14
1.2 FORMAÇÕES DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE- TEMPO.....	15
1.3 DEMORA NA CONCLUSÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO, PRATICAGEM.....	18
1.4 VALORES QUANTITATIVOS DA EVASÃO DE OFICIAIS MERCANTES NO BRASIL.....	20
1.5 MIGRAÇÃO DOS OFICIAIS PARA O <i>OFF-SHORE</i>	22
2 EXPLOSÃO DA EXPLORAÇÃO DE PETRÓLEO E DEMANDA NECESSÁRIA DE PESSOAS E EMBARCAÇÕES.....	24
2.1 FLEXIBILIZAÇÃO DA RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 72, DE 10 DE OUTUBRO DE 2006.....	27
2.2 AS DIFICULDADES E DECISÃO DO TRABALHO EMBARCADO.....	36
2.3 A MOTIVAÇÃO E AS DECISÕES ESCOLHIDAS PARA PERMANECER OU NÃO NA PROFISSÃO.....	36
2.3.1 Modelo contingencial de motivação de Victor Vroom	38
2.3.2 Teoria da Expectativa de Victor Vroom.....	39
2.4 A EVASÃO DOS OFICIAIS MERCANTES NA FAIXA ETÁRIA CONSIDERADA GERAÇÃO Y.....	41
2.5 A ROTATIVIDADE DOS OFICIAIS E OS CUSTOS.....	44
2.6 DESCONTROLE EM MANTER OS OFICIAIS MERCANTES NAS EMPRESAS DE NAVEGAÇÃO ENGAJADAS NA CABOTAGEM E LONGO CURSO.....	46
3 A LIDERANÇA COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	48
3.1 HISTÓRICO DA TEORIA DA LIDERANÇA.....	49
3.2 O LÍDER COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO	50

3.2.1 Papel e competência da liderança	52
3.3 PAPEL DA GERÊNCIA DE BORDO COMO LIDERANÇA PARA OS OFICIAIS DE MARINHA MERCANTE.....	53
3.3.1 Visão da missão do Comandante.....	55
4 RESULTADOS ENCONTRADOS NO CAMPO.....	57
4.1 METODOLOGIA.....	57
4.1.1 Método utilizados.....	58
4.2 DISCUSSÃO SOBRE RESULTADOS OBTIDOS.....	59
4.2.1 Motivações.....	60
CONCLUSÃO.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	68

INTRODUÇÃO

A indústria do transporte marítimo brasileiro, que se encontrava estagnada, apresentou um expressivo crescimento, apoiado até mesmo pelo Governo, com os programas de expansão e modernização da frota (PROMEF). Novos navios estão sendo construídos e as previsões para o futuro próximo apontam a continuidade desse ciclo de expansão, impulsionando a demanda por profissionais habilitados.

Destarte, a mão de obra qualificada e especial para tripular unidades modernas e de operações cada vez mais complexas, com sistema de posicionamento dinâmico de última geração, será fator primordial para o crescimento sustentável da indústria nos próximos anos. A partir dessa necessidade futura, buscar compreender os fatores que contribuem para a evasão dos Oficiais da Marinha Mercante nos anos iniciais da carreira embarcada é relevante não apenas para os centros de formação no Brasil como também para as empresas de navegação que absorvem esses profissionais.

Tem-se atualmente diversas empresas de navegação, com inúmeras oportunidades para os oficiais da marinha mercante. A indústria do transporte marítimo brasileiro vive um bom momento, impulsionada pela forte demanda provocada pela exploração e produção de petróleo no litoral do país. A frota de embarcações de apoio marítimo às plataformas de petróleo, utilizadas nas fases de exploração e produção, saltou de pouco mais de 160 unidades em 2005 para mais de 450 em 2013 e a tendência é chegar a mais de 680 em 2020, de acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Apoio Marítimo (ABEAM, 2011).

Com essas informações o oficial mercante pode vir a converter a “Desistência” em uma possível “Migração” para outras embarcações, na busca pela adaptação e por uma nova equipe para se relacionar.

Existe hoje uma grande carência de mão de obra especializada, especificamente de Oficiais da Marinha Mercante para tripular os navios, principalmente os engajados na Cabotagem ou Longo Curso. Isto porque estes são os regimes de embarque mais longos, e os salários são bem menores.

Desta maneira, a pergunta investigativa deste estudo ficou assim formulada: Como minimizar a evasão dos Oficiais da Marinha Mercante nos navios engajados na Cabotagem e Longo Curso, através da liderança, tendo em vista que existe um mercado altamente

competitivo (*off-shore*), que vem remanejando, e absorvendo grande parcela destes profissionais, oferecendo um regime de embarque menor, com melhores salários?

No sentido de respondê-la, utiliza-se o método de pesquisa qualitativo, tratando-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, de caráter interpretativo, com uma parte empírica exploratória, que lança mão de entrevistas com profissionais mercantes para trazer suas experiências vividas a bordo de navios (Cabotagem e Longo Curso) como recurso para viabilizar a compreensão do tema deste estudo.

A curiosidade em investigar o tema foi despertada no autor, devido à aparente falta de trabalhos acadêmicos dedicados a estudar a evasão dos Oficiais de Marinha Mercante, que, entre os próprios oficiais, é tema de discussão: onde uns afirmam existir falta de mão de obra e outros acreditam no superávit e desemprego.

As opiniões divididas se há ou não evasão e a escassez de literatura sobre o tema, foram fatores proeminentes para iniciar esta pesquisa. A vivência profissional e cotidiana do autor com a área de interesse do estudo também contribuiu para a escolha do tema. Por esses motivos, o presente estudo tem como objetivo geral:

Analisar a influência do comportamento da liderança, a bordo de navios mercantes na Cabotagem e Longo Curso, que influenciam os jovens oficiais da faixa etária de 23 a 30 anos a permanecerem na carreira e não migrarem para *off-shore* ou desistirem da vida de embarcado, avaliando os principais fatores contribuintes para a evasão dos Oficiais da Marinha Mercante da sua carreira embarcada principalmente nos anos iniciais.

Para alcançá-lo, o trabalho realiza os seguintes passos:

a) Apresenta valores quantitativos de evasão de Oficiais da Marinha Mercante dos navios na Cabotagem e Longo Curso entre os períodos dos anos 2000 aos dias de hoje.

b) Identifica principais motivos que levam à migração para outros tipos de embarcações, desistência da profissão associada à mudança para outra área.

c) Pesquisa que tipo de impacto percebe um tripulante ao realizar seu primeiro embarque em um navio mercante na cabotagem e Longo Curso, como isso pode influenciar no resultado de sua carreira profissional.

d) Explica o perfil geração Y e como esse perfil atua no trabalho embarcado e no trabalho em terra.

e) Apresenta estudo de perfis de liderança e como realizam seu exercício a bordo dos navios.

f) Apresenta aspectos motivacionais positivos de uma vida embarcada através da teoria motivacional.

g) Avalia a RN 72 como uma saída emergencial econômica para o Brasil, e como isso vem afetando os empregos dos brasileiros.

Esta pesquisa pode apresentar novas formas de conscientização sobre o tema e espera-se que as informações apresentadas ao final forneçam subsídios para a compreensão deste estudo. Portanto, é uma pesquisa que se mostra relevante para o equilíbrio do mercado de Trabalho Marítimo, para as empresas de navegação engajadas na Cabotagem e Longo Curso, que sofrem os maiores danos ocasionados pela evasão de Oficiais Mercantes.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA VIDA MERCANTE

Na revisão bibliográfica serão expostas assuntos relacionados ao ingresso na Marinha Mercante como Oficial, dando ênfase a formação dos mesmos, mostrando a demora na conclusão do estágio supervisionado, a carência de oficiais Mercantes e os valores quantitativos da evasão de oficiais no mercado de trabalho entre outras abordagens relacionadas à liderança.

1.1 INGRESSO NA MARINHA MERCANTE COMO OFICIAL

O jovem, ao concluir o segundo grau do ensino médio, busca opiniões de que faculdade irá realizar. As dúvidas são freqüentes, por exemplo, deve seguir uma carreira comum na família se aventurar em algo desconhecido que lhe agrada ou inspira. Para essa tomada de decisão muitos fatores são decisivos. Muitas vezes, as amizades são as principais influências, em outros, testes vocacionais definem algum direcionamento. Quando ocorre de alguém decidir trabalhar a bordo de navios mercantes, ir para uma das Escolas de Marinha Mercante, CIAGA (RJ) ou CIABA (PA) através da EFOMM (Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante), inicia-se um processo de aprendizado marítimo, sendo necessária uma dose alta de determinação para continuar nessa opção.

Com acesso à informação, hoje através da internet ou televisão, é possível conhecer um pouco mais sobre a vida no mar. As Escolas de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (EFOMM) possuem diferentes tipos de cursos de graduação. O mais tradicional é o realizado, durante quatro anos, nos quais os alunos ingressam ao término do ensino médio, mediante aprovação no vestibular organizado pela Marinha do Brasil. Ao concluírem os cursos, os alunos devem cumprir um período de um ano de estágio embarcado, como praticantes, para obterem os diplomas de bacharéis em Ciências Náuticas (CIAGA, 2014). Além disso, após esse período de estágio embarcado, os formandos recebem os seus certificados de conclusão, de acordo com as normas internacionais, e estão aptos a ingressar no mercado de trabalho como oficiais sejam especializados em máquinas ou náutica.

Os oficiais, depois de formados, são disponibilizados ao mercado em um quadro de grande escassez, obrigando as empresas de navegação a competirem entre si para a contratação dos profissionais. Uma vez empregados, as empresas investem recursos para complementar a sua formação, por meio de cursos técnicos, estágios e treinamentos, para que

possam se desenvolver e exercer, no futuro, as funções de Chefe de Máquinas, Imediato ou Comandante do navio (DPC, 2014).

Mesmo sabendo-se previamente que não é uma atividade fácil, é importante aprofundar-se realmente no que poderão encontrar, pesquisando mais sobre a profissão. Na prática uma vida embarcada é viver dias e dias limitados a um espaço, na ausência dos familiares, amigos, com a grande responsabilidade pelas vidas das outras pessoas a bordo e pelo patrimônio da empresa. Além disso, sem fins de semana ou feriados, em que todos os dias são segunda-feira. E, no porto, ocorrem ainda, inspeções e auditorias, nos horários que deveriam ser de folga do tripulante.

Tudo que é visto na internet e na televisão sobre a vida de um embarcado é superficial, pois o real da vida a bordo é bem diferente. Como o fator psicológico de um tripulante irá reagir a essas condições só será sabido na prática, o que irá gerar sentimentos de desistência, arrependimento, ou de orgulho e felicidade. Os fatores que irão determinar esses sentimentos serão as motivações existentes e a forma como encaramos o trabalho no mar.

Somado à distância da família, encontramos ainda outros fatores, como a ansiedade e o estresse, elementos comuns na vida dos marítimos, que, sem o devido equilíbrio, poderão acarretar prejuízos ao trabalho, desestímulo às equipes, problemas de relacionamento entre os tripulantes e até inimizades. Este tripulante passa a ser um problema a bordo e multiplica sua dificuldade com os demais embarcados.

Com estes fatores, entre outros, vemos que as conseqüências serão voltadas para a desistência de uma boa parcela de oficiais por má adaptação ao regime de embarcado.

1.2 FORMAÇÕES DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE- TEMPO

A admissão nas Escolas de Marinha Mercante no Brasil se dá pela EFOMM, como já citado anteriormente, ou pode ser com um pouco mais de idade e experiência universitária pré-comprovada, pelos cursos de adaptação ASON ou ASOM, sendo respectivamente para náutica ou máquinas (DPC, 2014).

Atualmente possuímos, além das escolas CIABA e CIAGA, parcerias com algumas universidades e sindicatos que ministram os cursos teóricos da EFOMM, do ASON ou ASOM. Após a conclusão, os alunos são encaminhados para o estágio embarcado obrigatório conforme STCW, com duração variável para cada curso, ao fim do qual alcançam o posto de

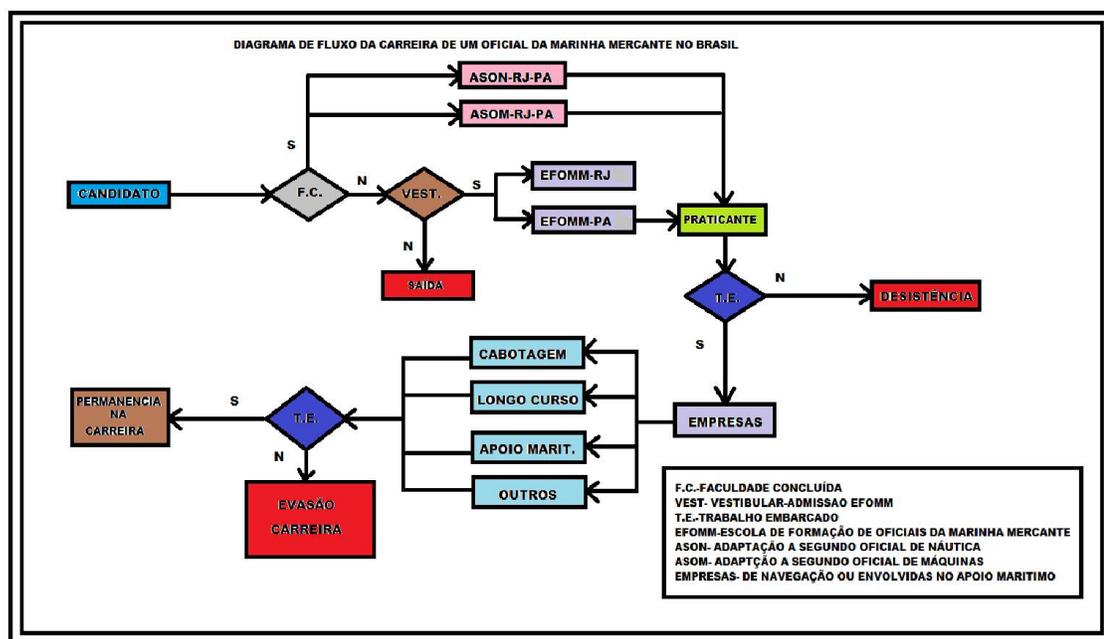
Segundo Oficial de Náutica (2ON) ou Segundo Oficial de Máquinas (2OM), isto  , formam-se como Oficiais da Marinha Mercante.

De posse de seu certificado de competência, emitido pela Marinha do Brasil, assim como demais certificados e Carteira de Inscri o e Registro (CIR), o oficial está disponível ao mercado de trabalho marítimo, que possui uma variedade de op es de embarca es. Ficando a critério do profissional a escolha que mais se adequar   sua adapta o, sendo as principais: a navega o de cabotagem, a de longo Curso (mais extinta atualmente), o apoio marítimo, as plataformas de petróleo (produ o ou explora o) e os navios sísmicos.

Já trabalhando embarcados, os Oficiais passam a contar o tempo de embarque no mar. Em cumprimento às normas Marítimas administradas pela Marinha do Brasil, irão galgar as categorias subseqüentes a partir da realiza o de cursos adicionais ou simplesmente pela experiência de tempo no mar. Chegando o oficial de náutica ao posto de Capitão de Longo Curso, para os especializados em Náutica, e Oficial Superior de Máquinas para os de Máquinas (DPC, 2014).

O maior ou menor grau de ajuste   vida de embarque será decisivo na permanência ou saída da profissão. Observa-se a seguir, o processo executado pelo candidato a oficial da marinha mercante aplicado pela Marinha do Brasil que segue padrões internacionais pelo STCW, conforme a nossa realidade, resultando na permanência na profissão ou evasão.

Figura 1: Fluxograma de forma o de Oficiais da Marinha Mercante.



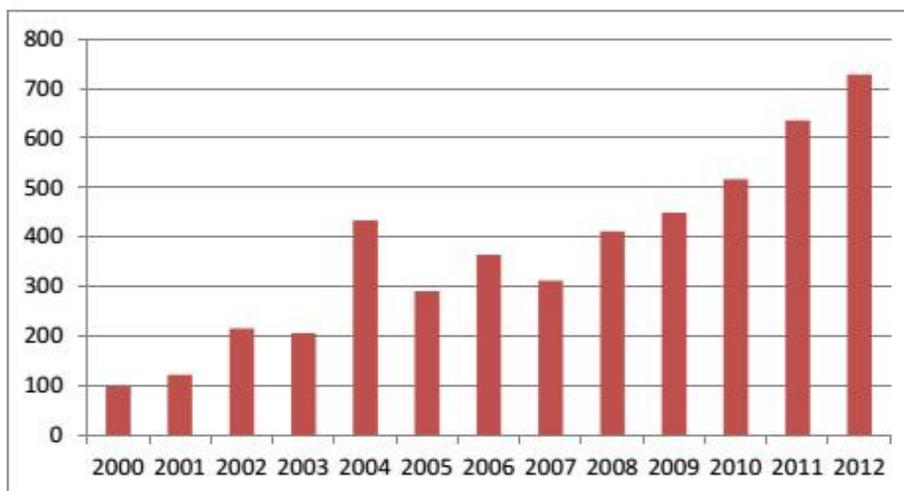
Para que este fluxo na carreira do oficial ocorra é necessário dedicação, e força de vontade, mas o que encontramos muitas vezes são profissionais que não se adaptam à vida embarcada, com os seus desafios e privações pessoais, decidem mudar o seu rumo e migram para outras áreas e profissões em que consigam, ao mesmo tempo, conciliar os anseios e expectativas de realizações pessoais com as de sua família e o seu trabalho.

Nesse sentido, houve expressivo aumento da oferta de vagas em todos os cursos de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, que prevêem programas de dois anos, para os candidatos com diploma de nível superior (ASON ou ASOM) e de quatro para os egressos do ensino médio (CFOMM). Os cursos contam com um período de estágio embarcado e são realizados, exclusivamente, nas escolas administradas pela Marinha do Brasil, sendo uma no Rio de Janeiro, no CIAGA (Centro de Instrução Almirante Graça Aranha) e outra em Belém, no CIABA (Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar).

Nos últimos anos, o número total de Oficiais da Marinha Mercante, formados nas escolas de formação, CIAGA e CIABA, saltou de 99 em 2000, para mais de 600 em 2011, segundo dados da Diretoria de Portos e Costas (DPC).

A seguir pode-se visualizar um gráfico quantitativo de alunos formados nos Centros de Formação-CIABA/CIAGA, até o ano de 2012. Nesta figura, percebemos que a quantidade de alunos aumenta gradativamente a cada ano, por solicitação das próprias empresas, para suprir as necessidades do mercado (DPC, 2010).

Gráfico 1- Formação de Oficiais de Marinha Mercante no período de 2000 a 2012.



Fonte: DPC (2011).

Existem inúmeros atrativos para a carreira de um oficial de marinha mercante, um deles é o fator financeiro, salários bem maiores dos que os praticados em terra. Contudo observamos que para esta profissão é necessário uma enorme dedicação, assim como aptidão.

O estagiário, usualmente chamado a bordo de Praticante de máquinas ou náutica, ao chegar ao navio, encontrará um ambiente industrial e confinado com pessoas motivadas ou não, e será impactado com uma realidade diferente, sendo o primeiro contato algo inesquecível, e que poderá direcionar um rumo para permanecer na profissão ou evadir para outra.

1.3 DEMORA NA CONCLUSÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO, PRATICAGEM

Muitos alunos estão em dúvidas se escolheram a profissão promissora, se irão ter emprego nas empresas de navegação, se irão se adaptar ao regime embarcado. Essas dúvidas são comumente normais na maioria das profissões. Hoje o grande problema encontrado pelos futuros oficiais de marinha mercante, são as vagas para realização do estágio supervisionado. Essa falta de vagas para praticagem tem sido uma incógnita, que vem gerando dúvidas sobre o mercado de trabalho.

De acordo com dados de Sindarma (2014), o controle e a distribuição de vagas para Praticantes e Oficiais da Marinha Mercante são realizados pela Autoridade Marítima Brasileira, através do **CIAGA** e do **CIABA**, para atender aos seus formandos e ainda aqueles oriundos dos cursos do ASOM/N. São celebrados convênios com as empresas de navegação, possibilitando a seleção e o regular embarque dos “Praticantes” para a efetiva conclusão dos cursos de formação, cumprindo, assim, as exigências internacionais da Convenção STCW, ratificada pelo Governo Brasileiro.

O estágio prático é necessário não só para efeitos acadêmicos e de certificação dos oficiais de marinha mercante, mas, e, sobretudo, para que haja a perfeita formação desses profissionais, habilitando-os a ingressar no mercado de trabalho com qualificação.

De acordo com Syndarma (2014), a Abac e a Abeam, na condição de entidades representativas das empresas brasileiras de navegação, tem-se buscando junto às Autoridades a adequação e a melhoria das regras atinentes ao embarque de praticantes, para que haja maior disponibilização de vagas a bordo. A proposta é mobilizar suas Associadas num esforço conjunto com a Autoridade Marítima para a concluir a formação dos alunos.

Antes o PREST (Programa de Estágio Embarcado), de acordo com as “NEPM-Aquaviários”(Normas de Ensino Profissional Marítimo), deveria ser realizado a bordo de navios de bandeira brasileira classificados para operar em mar aberto, ou em navios de bandeira estrangeira, quando não houvessem vagas suficientes em navios de bandeira nacional para todos os alunos oriundos dos cursos FONT, FOMQ, ASON/M, ACON/M, ATNO, ATOM, CAAQ-IC, CAAQ-IME, CAAQ-IMM e CAAQ-IIIC (NEPM, 2014, p. 2-10).

Atualmente, para a realização do PREST completo, o cenário mudou. Os alunos oriundos da EFOMM, dos ASON/M e dos ACON/M, podem concluir seus embarques supervisionados em Empresas de Navegação de Apoio Marítimo, inclusive os estágios em andamento ou paralisados, determinados em portaria da DPC. O praticante a oficial de náutica precisa concluir estágio total de 12 meses e o praticante a oficial de máquinas 6 meses. (DPC, 2014).

Essa portaria da DPC autorizando o estágio em embarcações de apoio marítimo, *off-shore*, objetivou acelerar a formação e permitir que os alunos conhecessem também desses outros tipos de embarcações, não sendo mais obrigatório o embarque em navios conforme o NEPM. Entretanto, o quadro atual é de fila para que os alunos possam realizar a praticagem ou estágio supervisionado para que, finalmente, estejam aptos a assumirem suas funções a bordo.

Esta longa espera se dá por causa das modificações para a realização do estágio supervisionado, que passou a ser permitido em embarcações de apoio marítimo, o que deveria acelerar o processo. Contudo, na prática, os alunos estagiários levam mais tempo para concluir o estágio, pois o regime de embarque se dá nas escalas de 28 por 28 dias, ou até 35 por 35, o que em navio engajado na cabotagem e longo curso se dá mais rapidamente com embarques mais longos. No *off-shore*, os alunos passam então a cumprir cerca de 6 meses de embarque no rol por cada ano efetivamente, atrasando os demais, pois levam mais tempo para conclusão do estágio (DPC, 2014)

Dessa maneira, os alunos ficam prejudicados, pela pouca disponibilidade de vagas a bordo, já que o cartão de lotação a bordo muitas vezes está completo, não havendo disponibilidade de camarotes. E a maior procura está voltada para o *off-shore*, onde leva-se mais tempo para certificar-se.

A quantidade de formandos aumentou com cursos extras, e aumento de vagas nos centros de formação. Além dos cursos Efomm, há ATNO, ACOM, ATON, ACON, ATOM,

ASON e ASOM. As vagas para o estágio supervisionado só irão surgir na medida que as turmas forem se formando. No entanto, as vagas existem.

Visando acelerar ainda mais a formação dos oficiais de náutica, o Diretor de Portos e Costas, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pela Portaria nº 156, do Comandante da Marinha, de 03 de junho de 2004, e de acordo com o contido no art. 4º, da Lei nº 9.537, de 11 de dezembro de 1997 (LESTA), resolve, considerando o disposto nos art. VIII e art. IX, da Convenção STCW, e na Regra II/1 do Anexo da Convenção STCW; e considerando, por fim, o momentâneo déficit de Segundos Oficiais de Náutica atualmente existente para atender à demanda crescente que se verifica no Brasil, autorizar, em caráter excepcional e temporário, que o Praticante de Oficial de Náutica (PON) oriundo de Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante ou do Curso de Adaptação a 2º Oficial de Náutica possa despachar como Segundo Oficial de Náutica (2ON) em embarcação de bandeira brasileira, empregada na navegação de cabotagem e/ou de longo curso, da empresa de navegação onde estiver cumprindo o Programa de Estágio Embarcado (PREST), mediante a emissão da respectiva licença.¹

O praticante a oficial de náutica terá que cumprir todas as prerrogativas existentes na portaria. Então, estará capacitado para assumir como Oficial de Náutica no mesmo navio em que começou o estágio. Na prática, o que ocorre é que a maioria dos estagiários não busca realizar o estágio a bordo de navios engajados na Cabotagem e Longo Curso. Além disso, ao finalizarem seus estágios, buscam embarques menores e salários melhores ou, até mesmo, desistem da carreira embarcada como mostram as estatísticas (SYNDARMA, 2014).

1.4 VALORES QUANTITATIVOS DA EVASÃO DE OFICIAIS MERCANTES NO BRASIL

Em estudo realizado pelo Sindicato dos Armadores, Syndarma (2014), verificou-se que a taxa de evasão dos Oficiais da Marinha Mercante, nos anos iniciais da carreira embarcada, é de cerca de 30%.

A partir de uma revisão bibliográfica acerca da história da Marinha Mercante brasileira, da cultura brasileira, da motivação, dos conflitos entre família e trabalho, do trabalho em espaço confinado e da rotatividade, identificamos os fatores contribuintes para a evasão dos Oficiais de Marinha Mercante nos anos iniciais da carreira embarcada.

¹ Norma Brasil. Disponível em: http://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-51-2011_229586. Acesso em: 23/set/2014.

Neste estudo do Syndarma (2010), encontramos como resultado que os agentes motivadores intrínsecos e extrínsecos agem continuamente direcionando o comportamento dos Oficiais de Marinha Mercante para a permanência ou saída da carreira embarcada. Essa alternância de forças psicológicas e comportamentais, associadas à motivação, influenciam no processo decisório entre as alternativas existentes representadas pelas oportunidades de emprego oferecidas aos Oficiais da Marinha Mercante, os conflitos trabalho-família e a dificuldade de adaptação ao trabalho em ambiente confinado.

No caso das oficiais brasileiras, a situação é ainda mais sensível, pois enfrentam dificuldades para conciliar a vida embarcada com o papel de mãe e esposa. Portanto, a motivação para a permanência ou saída da carreira embarcada está fortemente relacionada à busca pela realização das expectativas pessoais e ao desejo de equilibrar vida pessoal com a profissional. Para isso verificamos que poderíamos minimizar o quadro evasivo a partir de mudanças no foco da liderança a bordo dos navios, agindo-se diretamente e indiretamente nas decisões de abandono da carreira de embarcado ou migração para outros tipos de embarcações.

Para compreender a migração dos oficiais da Marinha Mercante saindo dos navios engajados na Cabotagem e Longo Curso para o *Off-Shore*, temos que visualizar muitos fatores associados à exploração e produção de Petróleo no Brasil, principalmente com a camada do Pré-Sal, que gera uma grande demanda de novas unidades no mar, rebocadores especiais, convencionais, de abastecimento, de perfuração, produção, de alívio de petróleo, entre outros. Com essa explosão, houve uma grande necessidade de mão de obra específica para tripulá-las. Dentre elas, oficiais de Marinha Mercante, foi a de maior dificuldade, devido à pouca quantidade disponível de profissionais no mercado.

Por esse motivo, muitas empresas preferiram permanecer com suas tripulações estrangeiras, mantendo o mínimo de brasileiros a bordo para cumprir a legislação brasileira. O Conselho Nacional de Imigração editou, em 2006, a Resolução Normativa nº 72/2006, estabelecendo a obrigatoriedade de proporções mínimas de marítimos brasileiros, trabalhando a bordo de embarcações estrangeiras, após 90 dias de operação contínua, em águas jurisdicionais brasileiras (AJB). Esta medida causou impacto direto no mercado de trabalho dos marítimos, sobretudo dos Oficiais da Marinha Mercante, tendo em vista a falta desses profissionais para suprir a demanda aquecida.

Segundo dados do Sindicato dos Armadores, Syndarma (2011), havia, à época, cerca de 4.300 Oficiais de marinha mercante exercendo as suas atividades no país e uma falta estimada da ordem de 300 profissionais para atender o mercado. O entendimento da gravidade da situação provocou a adoção de iniciativas, por parte da Marinha do Brasil (MB), para aumentar a oferta anual de Oficiais e, assim, procurar obter o equilíbrio entre oferta e demanda dessa mão de obra.

Levantamentos feitos em empresas de navegação, que possuem navios operando na cabotagem e longo curso, demonstraram que cerca de 50% dos Oficiais, na faixa etária entre 23 e 30 anos, as deixam para trabalhar em terra, ou em plataformas ou em embarcações de apoio. Cabe fazer um registro de que as empresas de transporte marítimo têm no pessoal seus maiores custos, que, em alguns casos, se aproximam de 60% do custo operacional. Deve-se acrescentar que os encargos trabalhistas/previdenciários/fazendários são responsáveis por mais de 100% do que se paga aos seus empregados. A rentabilidade dessas empresas, seja em nível nacional ou internacional, gira em torno de 8 e 10%, o que as limita em termos de oferecer qualquer tipo de vantagem que signifique aumento de pessoal. Por exemplo, um regime de trabalho x folga maior significa uma necessidade de mais Oficiais. Caberia, assim, a pergunta: como os navios estrangeiros são operados diante desse custo de pessoal? A resposta é facilmente constatável: eles utilizam tripulantes de nacionalidades que se sujeitam a trabalhar em regimes diferenciados, Oficiais e guarnição; só recebem salários quando estão embarcados; e os encargos trabalhistas inexistem (ARAÚJO e PAIVA, 2011).

Assim, para a armação brasileira engajada na Cabotagem e Longo Curso, fica difícil competir nessa desigualdade de condições.

1.5 MIGRAÇÃO DOS OFICIAIS PARA O *OFF-SHORE*

Constatou-se, analisando-se as entrevistas demissionais feitas pelas empresas de navegação, que o fator tempo de permanência a bordo seria um dos principais motivos para a saída desses jovens Oficiais. No entanto, conforme já citado, como qualquer mudança no regime trabalho x folga implica significativo aumento de custo, não suportado pela rentabilidade própria do negócio do transporte marítimo dos navios de Cabotagem e Longo Curso, algumas empresas estão tentando melhorar o embarque, oferecendo algo que possa gerar bem-estar e satisfação durante o tempo em que eles estão embarcados. Por exemplo, investir na adequação das instalações de bordo para que proporcionem um conforto o mais

próximo possível do existente em terra, ou que minimizem o fato de estarem longe das famílias e amigos; instalar a bordo academias de ginástica, pontos de TV em todos os camarotes, e internet com acesso a redes sociais.

Certamente tais medidas, embora simples, implicam aumento de custos e estão longe do ideal para reter Oficiais embarcados em navios de cabotagem e de longo curso. De acordo com dados de Sindmar (2012), para oferecer mais atrativos que possam minimizar a evasão, com custos suportáveis, faz-se necessária alteração de diversas legislações, de forma a se reduzir os encargos que oneram os armadores.

Quanto à atração pela carreira embarcada, tem-se constatado, devido à procura pelos cursos oferecidos no CIABA/CIAGA, que a busca tem aumentado significativamente, bastando dizer que, nos concursos de 2011 e para 2012, mais de 10 mil candidatos efetuaram as provas para as 400 vagas disponíveis nas Escolas de Formação da Marinha Mercante (EFOMM) desses dois Centros. Só que essa atração pelos cursos não significa aptidão para exercer a profissão embarcada, uma vez que a qualidade da formação, obtida nesses Centros, credencia os formandos a buscarem empregos que atendam os desejos dessas pessoas (ARAÚJO e PAIVA, 2011).

Por sua vez, as empresas de navegação sentem o reflexo do quadro de escassez de Oficiais Mercantes brasileiros no mercado nacional, enfrentando dificuldades para recrutar e selecionar profissionais aptos a tripular as suas embarcações, com segurança. Ao mesmo tempo, se vêem obrigadas a Resolução Normativa nº 72/2006 a cumprir com a obrigatoriedade de contratação de proporções mínimas de tripulantes brasileiros. Diante dessa situação, de escassez de mão de obra e intensa mobilização para formar novos quadros, chama a atenção o grande percentual de taxa de evasão dos Oficiais da Marinha Mercante. A estimativa do Syndarma (2011) é de que cerca de 30% desses profissionais abandonem a carreira no mar, logo nos primeiros cinco anos de carreira embarcada.

2 EXPLOSÃO DA EXPLORAÇÃO DE PETRÓLEO E DEMANDA NECESSÁRIA DE PESSOAS E EMBARCAÇÕES

De acordo com dados disponibilizados pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ, 2012), Sindicato dos Armadores (SYNDARMA, 2011), Associação Brasileira das Empresas de Apoio Marítimo (ABEAM, 2013) e Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e *Off shore* (SINAVAL, 2013), observamos que a Marinha Mercante brasileira vive um momento de forte expansão, devido à implementação de políticas governamentais que priorizam e facilitam o acesso ao crédito para as empresas construírem navios de bandeira brasileira, com mão de obra local e em estaleiros nacionais.

A grande demanda, devido a exploração de petróleo no Pré-sal incide diretamente na melhoria, renovação e aumento do número de plataformas “*offshore*” e, por conseguinte, em tudo que opere conjuntamente às plataformas, ou seja, navios aliviadores, navios sonda, navios de pesquisa, embarcações de apoio “*offshore*” (Navios de Manuseio de Ancoras e *Supply*) e navios mercantes de transporte de produtos relacionados (Petroleiros e Gaseiros). A estimativa é que esse crescimento “signifique 97 plataformas, 510 barcos de apoio e 50 navios, ou seja, investimentos na ordem de US\$ 150 bilhões em dez anos” (SYNDARMA, 2011, p 3).

De acordo com Teixeira (2011), o primeiro campo do Pré-Sal a ser descoberto foi o campo de Tupi em 2007. Desde sua descoberta, os estudos e tentativas de perfuração levaram ao descobrimento de outras reservas, que indicavam um gigantesco mega campo petrolífero e ao início da produção de óleo Pré-Sal em 2009, apenas dois anos após a primeira descoberta. Entretanto, naquele momento não havia certeza de que a tecnologia da época conseguiria realizar o feito. Os custos para isso são bem altos, segundo estimativas de analistas, o volume de investimento pode ultrapassar a cifra de US\$ 40 bilhões, considerando somente a primeira fase de exploração dos campos que abrigam as maiores reservas, como Tupi e Iara, na Bacia de Santos, em São Paulo.

Essa exploração acelerada do petróleo brasileiro atrai investimentos e capital estrangeiro para o país em grande escala, influenciando diversos outros setores. Para a Marinha Mercante significa um grande impulso em especial para os profissionais, pois trazem conseqüências como o aumento de salários e o incentivo de formação de marítimos para atuar nas embarcações de apoio e de transporte de produtos do petróleo. De forma geral, todos os ramos da navegação marítima se aqueceram com os investimentos e empresas de navegação

não transportadoras de óleo e derivados também estão crescendo e aumentando sua frota e conseqüentemente seu efetivo de profissionais.

Coloca-se em números para visualizar esse crescimento de forma mais prática. Consideremos que cada embarcação mercante é tripulada por em torno de 20 profissionais. O Promef (Programa de Modernização e Expansão da Frota) da Transpetro tem prevista a construção de 26 navios-tanque, totalizando uma demanda de tripulação de por volta de 520 profissionais de Marinha Mercante. Levando em conta que em 2008 existiam 3217 oficiais sindicalizados no país, o aumento de pessoal requisitado para apenas este tipo de navio, desta empresa, seria algo próximo de 16,16% em relação a 2008. Ainda existem outras empresas e outros tipos de navios mais requisitados que navios-tanque, como os navios de apoio marítimo, dos que se estima ser necessário para atender a produção de petróleo em 2015 o número de 491 embarcações, tripulação total próxima de 9820, quase o triplo do contingente total de marítimos brasileiros em 2008 (SINDMAR, 2008).

Esses programas de modernização da frota da Petrobras (PROMEF) e da sua Subsidiária Transpetro (PROMEF), somados à crescente contratação de navios estrangeiros para apoio às atividades de exploração e produção de petróleo impulsionam o setor de transporte marítimo no país, provocando um crescimento substancial da frota em operação no litoral brasileiro (COSTA; PIRES; LIMA, 2008).

Somente os fatores acima expostos já seriam suficientes para aumentar a demanda por Oficiais para trabalhar embarcados nos navios, entretanto, por decisão do Conselho Nacional de Imigração, colocada em efeito pela Resolução Normativa nº72, de 10 de outubro de 2006, os navios estrangeiros quando operando em AJB (águas jurisdicionais brasileiras), por mais de noventa dias consecutivos, devem contar com uma proporção mínima de brasileiros em suas tripulações, que pode chegar a dois terços do total após um ano de operação.

Cada navio, de acordo com a convenção *STCW* “*Standards of Training Certification and Watchkeeping*” da Organização Marítima Internacional, incorporada pela Diretoria de Portos e Costas nas normas da autoridade marítima (NORMAM), deve ser tripulado, obrigatoriamente, por uma quantidade mínima de tripulantes para que possa ser autorizado a navegar. A determinação da tripulação de segurança é definida através da emissão de um Certificado de Tripulação de Segurança (CTS), assinado por um Agente da Autoridade Marítima, depois de concluído o laudo pericial dos Inspetores Navais (NORMAM 2013, p. 1).

Normalmente, o CTS prevê a existência do Comandante, Imediato, Chefe de Máquinas e um ou mais Oficiais de Quarto, além de outros profissionais que se encarregam dos serviços menos especializados.

No Brasil, a Marinha do Brasil (MB) detém como atribuição legal, estabelecida pela Lei N°7.573/1986, a responsabilidade exclusiva pela formação da mão de obra para a Marinha Mercante brasileira. Para tal, a Diretoria de Portos e Costas (DPC) planeja, anualmente, os cursos do Ensino Profissional Marítimo -EPM, necessários para atender toda a demanda do setor. A realização dos cursos fica a cargo dos dois centros de formação de Oficiais e dos mais de sessenta agentes da autoridade marítima sediados em várias cidades do país. Anualmente, são formados cerca de 800 Oficiais que ingressam como alunos em um dos cursos oferecidos pelas escolas de formação administradas pela Marinha do Brasil (DPC, 2011).

Apesar do expressivo aumento no número de Oficiais formados nos últimos anos (DPC, 2011), a quantidade ainda não é suficiente para suprir a demanda da indústria (SYNDARMA, 2011), visto que o crescimento da frota ocorreu de modo ainda mais acelerado do que a oferta de profissionais. A situação desfavorável é ainda mais acentuada pela aplicação da Resolução Normativa n° 72/2006, que obriga os armadores a contarem com uma proporção mínima de brasileiros para tripular navios de bandeiras estrangeiras.

O problema da evasão dos oficiais da carreira embarcado, ainda nos anos iniciais, representa um grande desafio para a indústria como um todo, pois requer a formação de um excedente de profissionais, a um custo elevado, para que o mercado possa ser atendido adequadamente.

Dessa forma, a identificação e o entendimento de antecedentes motivadores para a evasão da carreira revelam-se, a nosso ver, de grande importância para a gestão adequada da mão de obra e a possível adoção de práticas voltadas para a liderança motivacional que resultem em uma maior retenção de oficiais para o trabalho embarcado.

O presente trabalho levou em consideração o conjunto de empresas brasileiras de navegação -EBN, tendo sido entrevistados profissionais que lidam diretamente com a gestão de oficiais em suas organizações, além de oficiais brasileiros experientes (com mais de 10 anos de formados) ou com pouco tempo de formados.

Outro aspecto que reforça o quadro de desequilíbrio de oferta e demanda de Oficiais é que o estoque total de profissionais viu-se reduzido durante muitos anos, diante da estagnação da Marinha Mercante brasileira nos anos 1980, 1990 e início dos anos 2000. Soma-se ainda ao quadro de escassez de mão de obra, a expressiva quantidade de Oficiais que preferem deixar a carreira embarcada, logo nos primeiros anos depois de formados, e migrar para outras áreas de atuação, tais como: cargos técnicos e gerenciais nas empresas de navegação, nas refinarias de petróleo, no caso dos Oficiais Maquinistas, instrutores em centros especializados de treinamento e outros optam por participar de concursos para ingresso nas carreiras do serviço público ou dos exames de práticos (SINDMAR, 2009).

Assim, observa-se que o bom momento da Marinha Mercante brasileira é fruto da adoção de políticas industriais para o desenvolvimento do setor, que, entretanto, requerem permanentes ajustes de rumo para que o ciclo positivo não seja mais uma vez sucedido por um período de estagnação, como observado no passado. Nesse aspecto, a edição da Resolução Normativa nº72/2006, impondo uma demanda adicional por Oficiais, em um momento de oferta reduzida e mercado aquecido, causa distorções e aumento de custos para as empresas, ameaçando comprometer o desenvolvimento sustentável.

2.1 FLEXIBILIZAÇÃO DA RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 72, DE 10 DE OUTUBRO DE 2006

Esta normativa disciplina a chamada de profissionais estrangeiros para trabalho a bordo de embarcação ou plataforma estrangeira atuando no Brasil, regulamentando-os de acordo com o período em que permanecerem no país. Entrou em vigor em 13 de outubro de 2006 e é um dos mais importantes mecanismos de proteção ao mercado de trabalho dos marítimos brasileiros (SINDMAR, 2014).

De modo mais explícito, essa Resolução Normativa define que qualquer embarcação que estiver operando, a partir de noventa dias, nessas condições, deverá ter 1/3 de trabalhadores brasileiros; a partir de cento e oitenta dias, ainda de acordo com a NR72, o número deve ser da metade de brasileiros compondo o quadro profissional da embarcação; a partir de 360 dias, esse número teria que subir para 2/3.

O documento, que foi formalizado após mais de um ano de intensos debates das lideranças sindicais, com a participação efetiva do SINDMAR e da CONTTMAF, com o

governo federal e armadores, obriga a utilização progressiva de brasileiros no setor marítimo após noventa dias de permanência das embarcações estrangeiras em águas jurisdicionais brasileiras. Para as embarcações e plataformas que atuam no segmento marítimo e que estão envolvidas em inúmeras operações de pesquisa e exploração de petróleo, a Resolução Normativa 72 representa um expressivo avanço na defesa do mercado de trabalho para o marítimo brasileiro.

Ainda de acordo com o Sindmar (2014), a Resolução Normativa número 72, que revogou a RN-58, regulamenta a chamada de tripulantes nas navegações de cabotagem e de apoio marítimo e para as embarcações e plataformas utilizadas nas atividades de pesquisa e exploração de petróleo no mar. Desta forma, a vigência e o consequente cumprimento da RN-72 garante postos de trabalho para marítimos brasileiros.

Entende-se que esta normativa defende a mão de obra brasileira, e afeta diretamente do mercado, pois protege a categoria profissional embarcada, obrigando as empresas a contratarem o mínimo de brasileiros para cumpri-la.

De acordo com Goes (2011), as empresas de navegação que operam no Brasil estão preocupadas com a possibilidade de um "apagão" de mão de obra. Como medidas de emergência querem que navios e plataformas de bandeira estrangeira possam operar no país, de forma provisória, sem a necessidade de ter parte da tripulação brasileira, como determina resolução do Ministério do Trabalho. Os armadores, representados pelo Sindicato Nacional das Empresas de Navegação Marítima (Syndarma), pretendem aprofundar essa discussão com o governo federal visando seus próprios interesses.

O tema é polêmico e enfrenta resistência dos trabalhadores, reunidos no Sindicato Nacional dos Oficiais de Marinha Mercante (Sindmar). As duas entidades discordaram publicamente sobre o assunto quando, em 2008, o Syndarma publicou estudo que apontou risco de déficit no número de oficiais para atender à expansão da frota até 2013.

Observando-se o crescimento da indústria petrolífera e construção naval, pelas encomendas de navios e plataformas do sistema Petrobras – Transpetro e exploração da camada Pré-Sal, foi realizado novo estudo, válido para 2010-2020, que indica que a falta de profissionais tende a se agravar de forma gradual até atingir o pico em 2014, quando faltariam 1.339 oficiais de marinha mercante para atender à demanda (SINDMAR, 2013).

O Syndarma (2014) considera o estudo conservador uma vez que o trabalho não inclui projeções relacionadas ao aumento de demanda de profissionais como resultado da exploração e produção na camada pré-sal.

De acordo com Lima (2014), vice-presidente do Syndarma, a proposta da entidade é flexibilizar o artigo 3º da resolução normativa nº 72, de 2006, do Conselho Nacional de Imigração, do Ministério do Trabalho. Segundo o artigo, as embarcações ou plataformas estrangeiras que operarem em águas jurisdicionais brasileiras por prazo superior a 90 dias deverão embarcar marítimos e outros profissionais brasileiros, observadas uma série de condições. Na prática, se adotada, a proposta faria com que navios estrangeiros ficassem desobrigados, temporariamente de chamar oficiais brasileiros.

A mudança permitiria, na visão do Syndarma (2014), melhorar o equilíbrio entre oferta e demanda de oficiais. Os armadores também têm interesse em discutir o artigo 1º da resolução nº 80, de 2008, do Conselho Nacional de Imigração, segundo a qual o Ministério do Trabalho pode conceder autorização para obtenção de visto temporário ao estrangeiro que venha ao Brasil com vínculo empregatício, respeitando o interesse do trabalhador brasileiro. A idéia seria eliminar temporariamente a obrigação de que o Ministério do Trabalho tivesse que ouvir os sindicatos antes de conceder visto de trabalho para oficial estrangeiro.

O estudo do Syndarma (2014) prevê a entrada em operação de 488 novas embarcações até 2020, incluindo navios-tanques, graneleiros, porta-contêineres, barcos de apoio às atividades de petróleo e plataformas. Para atender essa frota, serão necessários no período 5.437 oficiais, uma média de cerca de 11 profissionais por navio (cada embarcação divide os trabalhadores em equipes que se revezam a bordo).

Dados do Ministério do trabalho mostram que, em 2010, foram concedidas 3.715 autorizações para profissionais estrangeiros trabalharem em navios de outras bandeiras no Brasil, aumento de 54% em relação ao ano anterior.

De acordo com Roberto Galli, vice-presidente executivo do Syndarma, uma das contribuições do estudo revisado foi o conceito usado para medir a evasão profissional, um dos grandes problemas do setor. Galli afirma que o trabalho considerou que existe uma curva de evasão ao longo da carreira do oficial. Conforme esse critério, o estudo considerou que um ano depois de formados, 11% dos oficiais abandonam a carreira. Como é um curso superior, muitos oficiais optam por fazer concursos públicos em vez de trabalhar embarcados, longe da família (SYNDARMA, 2014).

O percentual de evasão cai nos anos seguintes até chegar a 2% no sexto ano, mas volta a crescer e no 11º ano depois da formatura a evasão atinge 10%. O estudo original considerava uma taxa de evasão fixa de 65% ao longo de toda a carreira do oficial. Ainda de acordo com o estudo, as escolas da Marinha devem formar 825 oficiais em 2011. Se for considerada a taxa de evasão de 11%, significa que em 2012 continuariam na profissão 735 dos 825 oficiais que se formaram um ano antes (SYNDARMA, 2014).

. Com esta flexibilização da RN 72, na prática, estaríamos abrindo as portas dos nossos empregos para mão de obra estrangeira, beneficiando somente as empresas, porque poderiam contratar oficiais mercantes por menores salários, e as consequências poderiam ser de uma crise de empregos ou baixos salários aos oficiais mercantes brasileiros (SINDMAR, 2008).

Ao realizar pesquisa, constatou-se que foi outorgada uma portaria de numero 45 da resolução RN 72 permitindo o trabalho dos estrangeiros em águas brasileiras, em 29 de março de 2007, como pode-se visualizar no quadro a seguir:

Figura 2 : Quadro com a Portaria 45 de 29/03/2007.

The screenshot shows the website interface for 'Portarias' under the 'Internacional Trabalho Estrangeiro' category. The date is 'Domingo, 7 de setembro de 2014'. A search bar is present with the text 'Busca: digite aqui'. The main content area lists several decrees from 2013, 2011, 2009, and 2007. The entry for 'Portaria Nº 45, de 29/03/2007' is highlighted with a red box. The text of this entry is: 'Portaria Nº 45, de 29/03/2007 - Arquivo PDF (16kb) - Delega competência ao titular da Coordenação Geral de Imigração - CGIg.'

Fonte:Portal Ministério do Trabalho (2014).

Essa Portaria de Número 45, foi emitida em 29 de março de 2007, dando competência a Coordenação de Imigração. Observamos um erro de digitação nas autorizações concedidas no Diário Oficial da União, em que constam a data de 29 de março de 2013, como veremos

mais adiante. A seguir pode-se observar as medidas determinadas pela portaria nº45, retiradas do Diário Oficial da União, de 29 de março de 2007, seção 2, página 26 e 27:

Figura 3 : Medidas determinadas pela portaria nº45

O MINISTRO DE ESTADO DO TRABALHO E EMPREGO, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no § 1º do art. 7º da Resolução Normativa nº 71, de 5 de setembro de 2006 e no parágrafo único do art. 3º da Resolução Normativa nº 72, de 10 de outubro de 2006, ambas do Conselho Nacional de Imigração, resolve:

Nº 45 - Art. 1º Delegar ao titular da Coordenação-Geral de Imigração - CGI, deste Ministério, a competência para prorrogar:

I - o prazo para contratação de brasileiros para laborar a bordo de embarcação de turismo estrangeira, a que se refere o caput do art. 7º da Resolução Normativa nº 71, de 2006, publicada no DOU de 11 de setembro de 2006, seção 1, pág. 81; e

II - os prazos para contratação de brasileiros para laborar a bordo de embarcação ou plataforma estrangeira, a que se refere o art. 3º da Resolução Normativa nº 72, de 2006, publicada no DOU de 13 de outubro de 2006, Seção 1, pág. 126.

Art. 2º A empresa estabelecida no Brasil interessada na prorrogação dos prazos de que trata o art. 1º desta Portaria poderá formular o seu pedido à CGI, acompanhado dos seguintes documentos:

I - ato legal que rege a empresa;

II - ato de eleição ou nomeação de seu representante legal;

III - contrato de afretamento ou de prestação de serviços, ou ato de designação da empresa, no caso de representar armador estrangeiro;

IV - justificativa para a prorrogação de prazo, contendo a relação das embarcações e plataformas estrangeiras em operação nas águas jurisdicionais brasileiras, afretadas, contratadas ou sob a responsabilidade da empresa, indicando quais delas são objeto do pedido de prorrogação;

V - lista dos tripulantes e demais profissionais, brasileiros e estrangeiros, a bordo de cada embarcação e plataforma estrangeira em operação nas águas jurisdicionais brasileiras, afretadas, contratadas ou sob a responsabilidade da empresa, especificando a função exercida por cada profissional;

VI - documentos que comprovem a realização de recrutamento e seleção de trabalhadores brasileiros, de forma pública e abrangente, para as funções pretendidas; e

VII - resultado de consulta feita à entidade sindical, representativa da categoria profissional, correspondente à função a ser preenchida, sobre a existência de profissional brasileiro habilitado ao exercício dessa função.

Parágrafo único. A empresa interessada na prorrogação deverá apresentar o pedido até quinze dias antes do vencimento dos prazos para contratação de brasileiros a que se referem as Resoluções de que tratam os incisos I e II do art. 1º desta Portaria.

Art. 3º A CGI poderá solicitar informações às Delegacias Regionais do Trabalho e aos órgãos do Sistema Nacional de Emprego, para subsidiar a sua decisão.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

LUIZ MARINHO

Fonte: Diário Oficial da União nº 62 de 29/03/2007 página 26 E 27- Seção 2.

Órgãos Sindicais, Petrobrás e autoridades competentes negociam extensão no prazo de cumprimento da RN 72. A medida desobrigará alguns navios de atender ao percentual de tripulantes brasileiros por um tempo mais longo. Mesmo assim muitas autorizações já foram

concedidas a empresas de navegação operando no Brasil. De fato, pode-se constatar que a mão de obra estrangeira já está autorizada a trabalhar em nossas águas, conforme o quadro a seguir:

Figura 4 : Autorização da mão de obra estrangeira

O Coordenador-Geral de Imigração - Substituto, no uso da delegação de competência prevista na Portaria nº 45, de 29/03/2013, resolve, prorrogar, a partir de 12/11/2013 até 31/10/2014, o prazo de cumprimento de contratação de brasileiros, previsto no artigo 3º da Resolução Normativa nº 72/2006 do Conselho Nacional de Imigração, das seguintes embarcações de bandeira estrangeira: "AJAX", "ALEXANDROS M", "ALIAKMON", "ALMI STAR", "AMAZON BEAUTY", "AMAZON EXPLORER", "AMAZON GUARDIAN", "ANGRA DOS REIS", "ARCADIA 1", "ARCTURUS", "ARIS", "ARTEMIS", "BOTAFOGO GAS", "BRASIL 2014", "CAP JEAN", "CHALLENGE PEGASUS", "CHELSEA", "CHEM VIOLET", "DAN CISNE", "DAN EAGLE", "DAN SABIA", "EAGLE PARAI-BA", "EAGLE PARANA", "ELKA ARISTOTLE", "ELKA BENE", "ELKA DELOS", "ELKA ELEFThERIA", "ELKA GLORY", "ELKA HERCULES", "ELKA LEBLON", "ELKA NIKOLAS", "ELKA PARANA", "ELKA SIRIUS", "ELKA VASSILIKI", "EVROS", "EXQUISITE", "FLAMENGO", "FORTALEZA KNUTSEN", "FSL HAMBURG", "FSL SINGAPORE", "GAS CATHAR", "GAS HARALAMBOS", "GAS PREMIERSHIP", "HAMBISA", "HIGH LIGHT", "HILOAD DP1", "JAG PAHEL", "JAG PANKHI", "JENNY", "KEMPTON", "MADRE DE DEUS", "MAERSK PEARL", "MAERSK PROMISE", "MARLIM", "MIRABEAU", "NAVION ANGLIA", "NAVION SVENITA", "NORD BUTTERFLY", "NORDIC SPIRIT", "NORIENT SCORPIUS", "RECIFE KNUTSEN", "RIO 2016", "RIO GRANDE", "SÃO LUIZ", "SÃO SEBASTIÃO", "SEA KING", "SELECAO", "SEYCHELLES PATRIOT", "SILIA T", "ST THAIS", "STENA SPIRIT", "STRYMON", "SURFER ROSA", "THEANO", "TORM AMAZON", "TORM SAN JACINTO", "TORM VENTURE", "VEGA" e "VINLAND", afretadas pela empresa Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras, Processo nº 46094.036173/2013-98.

ALDO CÂNDIDO COSTA FILHO

Figura 5 : Portaria 45/2013 – prorrogação da contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros

O Coordenador-Geral de Imigração resolve, no uso da delegação de competência prevista na Portaria nº 45, de 29/03/2013, prorrogar a partir desta publicação até 31/08/2014 o prazo para a contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros, previsto no artigo 3º da Resolução Normativa nº 72/2006, do Conselho Nacional de Imigração, das seguintes embarcações de bandeira estrangeira: "VARADA IPANEMA", "VARADA BÚZIOS", "VEGA JUNIZ" e "FIVEL", afretadas pela empresa GALAXIA MARITIMA LTDA; dos respectivos Processos: 46094.034241/2013-84, 46094.034246/2013-15, 46094.034247/2013-51 e 46094.034409/2013-51.

Fonte: Diário Oficial da União nº 140 de 24/07/2014 pagina 447-Seção 1.

Figura 6: Portaria 45/2013 – prorrogação da contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros

O Coordenador-Geral de Imigração resolve, no uso da delegação de competência prevista na Portaria nº 45, de 29/03/2013, prorrogar a partir da data desta publicação até 31/08/2014 o prazo para a contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros, previsto no artigo 3º da Resolução Normativa nº 72/2006, do Conselho Nacional de Imigração, das seguintes embarcações de bandeira estrangeira: "VEGA INRUDA", "VEGA EMTOLI", "TAG-5", "VARADA IBIZA", "VARADA ILHÉUS", "VARADA SANTOS", "VEGA CORONA" e "VEGA CRUSADER", afretadas pela empresa GALAXIA MARITIMA LTDA; dos respectivos Processos: 46094.036360/2013-71, 46094.036361/2013-16, 46094.036362/2013-61, 46094.036768/2013-43, 46094.036769/2013-98, 46094.036770/2013-12, 46094.038678/2013-97 e 46094.038679/2013-31.

ALDO CÂNDIDO COSTA FILHO

Fonte: Diário Oficial da União nº 98 de 26/05/2014 pagina 157-Seção 1.

Figura 7 : Portaria 45/2013 – prorrogação da contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros

O Coordenador-Geral de Imigração resolve, no uso da delegação de competência prevista na Portaria nº 45, de 29/03/2013, prorrogar a partir da data desta publicação até 31/08/2014 o prazo para a contratação de oficiais de marinha mercante brasileiros, previsto no artigo 3º da Resolução Normativa nº 72/2006, do Conselho Nacional de Imigração, das seguintes embarcações de bandeira estrangeira: "VEGA JAANCA", "HAVILA FAVOUR" e "SEA TIGER", afretadas pela empresa GALAXIA MARITIMA LTDA; dos respectivos Processos: 46094.000507/2014-76, 46094.001322/2014-89 e 46094.001407/2014-67.

Fonte: Diário Oficial da união numero 53, de 19/03/2014, pagina 55-Seção 1.

Esses navios listados, são exemplos da permissividade dada pela CNIG para tripular estrangeiros flexibilizando a RN72. Isso nos permite refletir diretamente sobre a proteção aos marítimos brasileiros de modo geral, tendo em vista todos os pontos já mostrados como benéficos para as empresas de navegação. Atualmente, a normativa do Ministério do Trabalho obriga qualquer companhia atuando no Brasil por um tempo maior do que 90 dias contínuos a ter um percentual de tripulantes brasileiros a bordo, porém, o acordo em negociação permitirá que alguns navios listados só tenham de cumprir essa regra após um período de 12 meses de atuação (SINDMAR, 2013)

Ao uso dessa forma flexibilizada em relação à RN72, a Petrobrás por sua vez, se responsabiliza em articular vagas para o programa de estágio (praticagem/Prest) com as demais empresas atuantes no Brasil, num total de 200 vagas em 60 dias. Atualmente a falta de vagas para os recém formados é uma situação alarmante, em que o número de formandos ultrapassa o número de vagas ofertadas pelas empresas de transporte marítimo para estágio. A seguir um acordo realizado entre Petrobras e sindicatos:

Figura 8: Acordo Petrobrás e Sindicatos

Parágrafo Único: O Ministério do Trabalho e Emprego regulamentará procedimento para análise de solicitação justificada de prorrogação dos prazos previstos neste artigo, incluída consulta ao sindicato representativo da categoria.”

A Petrobras, a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aquaviários e Aéreos, na Pesca e nos Portos – CONTMAF, a Federação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Aquaviários e Afins- FNTTAA e os Sindicatos abaixo firmados, entendem que:

Considerando que os esforços conjuntos que vêm sendo empreendidos para recuperação da indústria naval brasileira e o desenvolvimento das empresas brasileiras de navegação, com vistas à gradativa substituição de navios estrangeiros por navios brasileiros, têm encontrado algumas dificuldades de desenvolvimento;

Considerando que os efeitos desse desenvolvimento não são de curto prazo, e que o mercado brasileiro de derivados tem crescido, acompanhando o desenvolvimento da economia, o que mantém a necessidade de afretamento de embarcações estrangeiras;

Destacando, por outro lado, a preocupação externada pelos Sindicatos sobre o risco de crescimento do desemprego no setor diante do cenário da formação de novos tripulantes sem a correspondente contrapartida de crescimento da oferta de postos de trabalho, no tempo adequado, nos novos navios previstos nos programas de construção e encomendas da indústria.

A Petrobras e as Entidades Sindicais supracitadas resolvem que:

- 1- As Entidades Sindicais se manifestam favoravelmente ao encaminhamento ao MTE, de requerimento de concessão de extensão de 12 meses dos prazos previstos na RN 72 para navios de transporte de cabotagem afretados pela companhia, abaixo relacionados, com redução numérica de 11 navios em relação à atual listagem objeto da extensão concedida em 2011, informando ao Ministério do Trabalho e Emprego / CNIG com cópia aos Sindicatos Acordantes os nomes das embarcações e os respectivos prazos contratuais;
- 2- a prorrogação do prazo requerido será objeto de revisão periódica e nova consulta aos Sindicatos, observando os níveis de emprego do setor e os interesses do trabalhador marítimo brasileiro;
- 3- as empresas prestadoras de serviço contratadas pela Petrobras que, na data de assinatura deste protocolo de intenções já operarem na cabotagem há mais de 90 (noventa) dias contínuos e que tenham interesse em solicitar a prorrogação, estarão condicionadas a possuir Acordo Coletivo de Trabalho celebrado entre o respectivo empregador dos tripulantes marítimos brasileiros e os Sindicatos Acordantes;
- 4- a Petrobras garantirá que seja mantido, por parte das empresas prestadoras de serviço, ao longo do período em que estiver em vigência as condições estabelecidas no presente Protocolo de Entendimento, o número de postos de trabalho para marítimos brasileiros representados pelos Sindicatos Acordantes existentes nas embarcações para as quais haja interesse de requerer a prorrogação de prazo previsto no parágrafo único do artigo terceiro da RN 72, no momento do requerimento ao Ministério do Trabalho e Emprego;
- 5- a Petrobras articulará com as empresas de navegação, armadoras dos navios aliviadores de posicionamento dinâmico e dos navios pressurizados de GLP que operam no norte do Brasil, para que o prazo de extensão, a ser solicitado ao MTE/CNIG, seja efetivamente utilizado para alcançar progressivamente os percentuais de marítimos brasileiros exigidos pela RN 72 em seus navios a serviço da Petrobras no Brasil, observando, em relação a salários e remuneração, o praticado nos acordos coletivos nacionais existentes no setor. Esse tema será objeto de acompanhamento trimestral, por meio de fluxo de informação a ser definido em conjunto pela Petrobras e CONTMAF;
- 6- considerando o grande número, que já alcança algumas centenas, de alunos do CIAGA e CIABA que já concluíram a etapa acadêmica de sua formação sem, contudo, conseguirem embarque para a etapa de estágio embarcado e considerando a quantidade de embarcações a serviço da Petrobras, seja de armadores nacionais ou estrangeiros, a Petrobras assume o compromisso de articulação, com as diversas empresas armadoras das embarcações afretadas, para que haja oferta de, no mínimo, 200 vagas para embarque de praticantes. A formalização desse compromisso terá como marco a comunicação dessas empresas à Marinha, disponibilizando as vagas em até 60 dias após celebração do presente entendimento entre as partes.

Prazo de Vigência: o presente instrumento vigorará da data sua assinatura a 31 de outubro de 2014.

Rio de Janeiro, 12 de novembro de 2013.

2.2 AS DIFICULDADES E DECISÃO DO TRABALHO EMBARCADO

Muita gente tem se interessado no trabalho embarcado como opção de carreira. Nesse sentido, este estudo mostra que nem tudo são flores nessa atividade. Por isso, o trabalho embarcado, requer algumas características de personalidade para que tudo dê certo. A principal dificuldade desse profissional, é a saudade da família, de casa, da namorada, dos amigos etc. Além disso, existe, dentre outros problemas, o perigo, os cuidados com a segurança e o trabalho sobre pressão.

De acordo com Silva (2013), muitos de seus colegas de trabalho tiveram problemas psicológicos sérios. Funcionários novatos que pediam para desembarcar no mesmo dia que chegavam a bordo. Outros que terminaram a jornada e juraram que nunca mais trabalhariam nesse tipo de serviço. O trabalho embarcado requer preparo psicológico em relação ao medo, de outra forma não se conseguirá exercer as atividades com satisfação. Mesmo com a evolução da segurança do trabalho, o perigo foi reduzido, mas que está presente em todas as atividades. Isto é percebido graças ao número de acidentes diminuiu bastante com a melhoria da segurança.

A razão deste texto é esclarecer que, para o profissional trabalhar embarcado, é fundamental ter preparo psicológico, além de ter o apoio da família e verificar se esta é capaz de ser independente. Isso, porque de nada irá adiantar trabalhar se a família não souber se virar sozinha em casa, e por esta razão, é necessário esforço, dedicação e motivação de todos.

2.3 A MOTIVAÇÃO E AS DECISÕES ESCOLHIDAS PARA PERMANECER OU NÃO NA PROFISSÃO

Quando se ouve falar em Marinha Mercante, a atenção se volta para os salários aplicados e uma vida em que se têm folgas durante o ano todo. Tomando-se essa perspectiva, as principais motivações para se entrar nessa carreira, vistas por outras pessoas, são muito superficiais. Mas de fato o que vem a ser realmente motivação?

Acredita-se que a motivação tem sido considerada como um fator importante, e especificamente, no ambiente de trabalho. A melhor forma de entender é definir o que não é motivação. Muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é uma qualidade pessoal, alguns tem, outros não, Na vida pratica, os executivos pouco experientes costumam

rotular seus funcionários desmotivados como preguiçosos. Este rótulo presume que o indivíduo é sempre preguiçoso ou desmotivado.

O que se sabe é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto as suas tendências motivacionais básicas. Mas o mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos é capaz de assistir e compreender uma novela. Para este estudante, a mudança na motivação é causada pela situação. Assim, quando analisar a motivação, observa-se que seu nível varia bastante entre os indivíduos, como dentro de cada um, dependendo da situação (ROBBINS, 2006).

Ainda segundo o autor, a motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Para melhor entender este assunto, deve-se explicar o que é motivação, deixando claro suas características e funções.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 171), “a motivação no trabalho pode ser mantida para o melhor funcionamento da empresa e satisfação dos trabalhadores, proporcionando um melhor rendimento das atividades exigidas”.

Dessa forma, a motivação é intrínseca, ocorre de dentro para fora de cada indivíduo, e cabe ao líder saber a melhor forma de estimulá-la. No entanto, é importante o respeito entre todos os envolvidos, para que o trabalho flua de forma agradável e que se sintam motivados e assim, desempenham melhor suas tarefas em seus trabalhos.

Para Robbins (2006), o diferencial competitivo vai depender da capacidade e da imaginação de transmitir conhecimentos, assim, motivar os talentos é fundamental para que cada um possa desenvolver suas capacidades e reconhecê-las na forma de encarar o trabalho. Acredita-se que a pessoa quando busca a sua auto-realização no trabalho, pode a empresa se beneficiar com os resultados que surgem dessa motivação.

Os jovens têm como característica a aposta no futuro, desde que haja equilíbrio entre outros fatores, acreditam naquilo que obterão no longo prazo. Para tal, estão dispostos a aceitar condições e um padrão de vida inferior no presente.

Pode-se dizer que o nível de produtividade individual das pessoas pode depender dos objetivos individuais, da relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos e a capacidade de influenciar o seu próprio nível de produtividade, porém, a

partir do momento que acredite poder influenciá-lo. Segundo Chiavenato (2003), o modelo de motivação de Vroom apoia o modelo de expectativa da motivação.

Nesse sentido, a vida das pessoas é definida por meio de decisões, escolhas, e podem haver dúvidas. Nesse momento de conflito de decisões, há grande risco de haver desistência, por falta de direcionamento e de pessoas que possam estimular os jovens oficiais mercantes para prosseguirem no rumo, e darem continuidade na carreira

2.3.1 Modelo contingencial de motivação de Victor Vroom

A teoria contingencial da motivação foi elaborada por Victor Vroom e prevê um modelo de quando as pessoas decidem exercer um auto-controle e perseguir a um determinado objetivo.

Conforme Queiroz (1996), ele desenvolveu este modelo baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. No entanto, essa teoria é basicamente uma tentativa de compreender como as pessoas se decidem racionalmente a se motivar ou não por um curso particular de ação.

Enquanto a teoria de Maslow está baseada numa estrutura uniforme e hierárquica de necessidades, Victor Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas, estando dentro da linha aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos. Segundo ele, o nível de produtividade individual parece depender de três dimensões da motivação as quais um indivíduo pode desejar aumentar a produtividade quando se impõem e destaca:

- 1) Objetivos pessoais do indivíduo: que inclui dinheiro e segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc. Entre outras combinações de objetivos que pode uma pessoa procurar satisfazer simultaneamente.
- 2) Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: Se um indivíduo tem como importante objetivo ter um melhor salário, poderá ter uma forte motivação para produzir mais.
- 3) Percepção da sua capacidade de influenciar a sua produtividade: Se um empregado acredita que todo seu esforço tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

Para Vroom, esses fatores podem determinar conjuntamente a motivação do indivíduo. Entretanto, apóia a teoria da motivação de objetivos gradativos, desenvolvida por alguns autores, denominada modelo de expectativa de motivação.

Esse modelo se baseia na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. Por esta razão a teoria de Vroom foi denominada Modelo Contingencial de Motivação, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos.

2.3.2 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

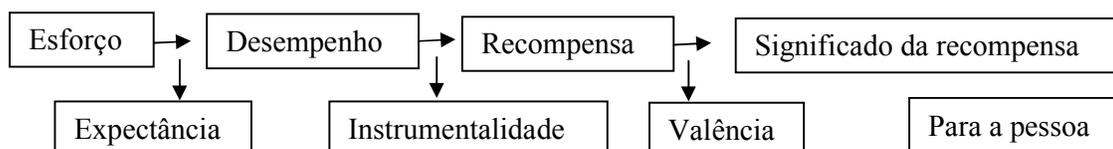
A motivação segundo Vroom (apud ROBBINS, 2002), é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento de cada indivíduo. Porém, avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Atualmente, uma das explicações mais aceita de motivação é a teoria da expectativa de Victor Vroom, comenta Robbins (2002). Apesar de ter alguns críticos que dá embasamento a esta teoria.

Nesse sentido, têm-se três fatores fundamentais nessa teoria: Valência, Expectativa e Instrumentalidade. Assim, a motivação para o trabalho envolve uma complexa interrelação entre variáveis, como: 1. Expectativas, cuja natureza e força varia no mesmo indivíduo conforme as necessidades e aspirações ao longo do tempo; 2. Recompensas, a percepção do indivíduo de potenciais elementos satisfacientes na situação; 3. Nas relações, a percepção do indivíduo de possíveis recompensas para seus resultados.

Ainda conforme Robbins (2002), a teoria da expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em Expectância, Instrumentalidade e a Valência descritas por Lévy-Leboyer (1994): A Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa a possibilidade de se atingir um objetivo esperado.

Figura 9- Teoria da Expectativa



Fonte: Adaptado pelo autor

Para Vroom, a motivação e a teoria da expectativa, é atualmente uma das explicações mais amplamente aceita. A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho. Que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, bonificação, aumento de salário ou promoções, e estas vão atender a suas metas pessoais (ROBBINS, 2006)

De acordo com Vroom (*apud* ROBBINS, 2002), a teoria da expectativa explica por que muitos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Robbins examina três relações da teoria da expectativa, como forma de perguntas para os funcionários para que sua motivação seja maximizada:

Primeiro exemplo: se eu der o máximo de meu esforço, isto será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Para muitos trabalhadores, a resposta é não. Por quê? Sua capacidade pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que se esforcem, eles nunca terão um desempenho superior. Outra possibilidade é o oficial mercante achar que seu Comandante não gosta dele. Conseqüentemente, sua expectativa é de uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce.

A estes exemplos, uma das possíveis causas da baixa motivação de um Oficial Mercante é que, não importa o quanto se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.

Segundo exemplo: se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? Muitos tripulantes percebem a relação desempenho-recompensa como fraca.

Esse exemplo é que muitas organizações recompensam outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está ligada a fatores como tempo de casa, capacidade de cooperação ou bajulação do chefe, os funcionários percebe que a relação desempenho – recompensa é fraca.

Terceiro exemplo: se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim? O Oficial Mercante trabalha no duro com a esperança de conseguir alguma promoção, mas

recebe apenas um aumento de salário. Ou mesmo fica a espera de um trabalho mais desafiador e interessante, mas que tem algumas palavras de elogios.

Estes exemplos ilustram a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades. Entretanto, muitos profissionais têm suas limitações às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las haja vista que muitos executivos acham que todos os funcionários querem as mesmas coisas, deixando de perceber os efeitos motivacionais da diferenciação de recompensas.

Robbins (2002) comenta ainda que, a teoria da expectativa é um modelo contingente ou situacional, pois não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas.

Essa é a principal crítica a essa teoria, para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o seu desempenho e os resultados que vai obter sendo necessário ter informações, analisá-las e tirar conclusões, o que não é fácil realizar em termos práticos.

2.4 A EVASÃO DOS OFICIAIS MERCANTES NA FAIXA ETÁRIA CONSIDERADA GERAÇÃO Y

Muitos levantamentos realizados por empresas de navegação engajadas na Cabotagem e Longo Curso, demonstraram que cerca de 50% dos Oficiais, na faixa etária entre 23 e 30 anos, geração considerada “Y”, tem abandonado a vida embarcado para trabalhar em terra em outra área, ou migram para as plataformas ou embarcações de apoio *off shore* (ARAÚJO e PAIVA, 2011).

Entende-se que uma geração recebe influencia das circunstâncias que os membros vivenciaram em certas fases da vida. Assim, como a pesquisa das gerações a seguir foi feita baseada em autores nacionais, foi abordada uma visão global das características dos profissionais.

Segundo Bonni e Rossi (2011, p. 16), “nomeiam as gerações: Baby Boomers, X, e Y, as atuais gerações juntamente com o ano de nascimento. Visto que cada geração possui características, valores e princípios diferentes umas das outras”.

Nesse sentido, os jovens nascidos nos anos 80 e 90, são os conhecidos como Geração Y, que sucede a chamada geração X, das pessoas que atualmente estão na casa dos 40 anos de

idade, e que sucederam a geração dos Baby Boomers, nascidos depois da Segunda Guerra, atualmente com 60 anos ou mais

Segundo Oliveira (2008), a geração Y são os nascidos entre 1980 e 1999. São filhos dos Baby Bombers e dos primeiros membros da Geração “X”. Os mais novos estão saindo da adolescência, e os mais velhos ainda não chegaram aos trinta anos. Essa geração não viveu uma grande ruptura social. Vivem a democracia, a liberdade política e prosperidade econômica. O modelo familiar é flexível, muitos são filhos de pais separados, convivem com irmãos de pais diferentes, com madrasta, padrasto, namorados dos pais e das mães, influência de avós e tios, o que para eles é natural. As mães dessa geração, em sua maioria, são mulheres independentes financeira e emocionalmente e tem vida profissional ativa. Os pais dos “Y”, de maneira geral, têm um enorme sentimento de ausência na criação dos filhos, por isso, procuram compensar essa lacuna proporcionando-lhes a melhor educação possível, oferecendo cursos, esportes, viagens, tecnologia. Para muitos pais e mães, preparar seus filhos para o ambiente de alta competitividade, tornou-se missão de vida.

Desse modo, o perfil típico do jovem do séc. XXI corresponde a alguém que tem uma visão confiante e clara sobre seu progresso profissional e que querem segurança no emprego, visto ser motivado pela remuneração.

De acordo com Oliveira (2008).

Essa geração recebeu tudo a mais que as outras, carinho, cuidados, estímulos, informações abertura na convivência familiar e com isso tornou-se uma geração de auto estima elevada. São jovens autoconfiantes, inteligentes, alegres, agitados, informais e imediatistas. Tendem a imaginar que as coisas acontecem na velocidade da internet e dos vídeos games (OLIVEIRA, 2008, p. 72).

Como já aconteceu em outras gerações, os jovens tendem a se agrupar com outros jovens de características parecidas, e nunca em outros tempos a juventude foi tão diversificada como a “Y”. Segundo Oliveira (2008), os principais grupos são chamados de “tribos”, como eles mesmo se auto denominam. A maioria desses jovens busca oportunidades como excelentes empregos com grandes salários, se sentem totalmente alinhados com o cenário global, gostam de ambientes com ar condicionado e buscam segurança nos momentos de lazer. Praticam esportes em academias e são consumistas ao extremo, os *shoppings centers* são seu espaço predileto.

O autor comenta ainda que os jovens da geração Y, aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes, não se interessam por política, são preocupados com o meio ambiente e sua preservação e são otimistas em relação ao futuro. A tecnologia influenciou absurdamente a educação deles, afinal são pessoas que não conheceram o mundo sem ela, TV por assinatura, internet, celulares, vídeo games sofisticados são ferramentas básicas no cotidiano dos jovens “Y”. A informação através da internet tornou-se irrestrita e ilimitada, e eles têm uma enorme capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo.

A “Geração Y” está entrando no Mercado de trabalho, embarcando pela primeira vez como praticantes, estagiários, etc. Cresceram num período econômico próspero no Brasil, com as inovações tecnológicas ao seu alcance e estímulos constantes por parte de seus pais para desenvolverem suas habilidades.

Para Sidnei Oliveira (2009), a “Geração Y” é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Por isso a rotatividade nas empresas está crescendo. Trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

O trabalho a bordo de um navio de Cabotagem e Longo Curso exige um sacrifício muito maior do que, por exemplo, em uma plataforma (regime de 14 x 14), devido a grande diferença nas escalas de embarque. Por se tratar da juventude Y, aquilo que é escolhido não costuma ser por longo tempo.

Os jovens oficiais da marinha mercante pertencentes a “Geração Y”, na maioria das vezes não se adaptam à realidade da vida embarcada, encontrando a bordo muitas situações que não condizem com o tão sonhado embarque com salário atrativo e crescimento acelerado. De forma que esses profissionais não se preocupam em manter vínculos duradouros com as organizações, o que dificulta a formação de um quadro estável de funcionários. Então como as empresas de navegação poderão mudar e estruturar seus departamentos de recursos humanos para receber e reter esses novos talentos como fonte de diferencial competitivo?

Macedo (2008) comenta que movida por desafios, a Geração Y não é a melhor amiga do tempo, muito pelo contrário. Algumas de suas mais evidentes características são a pressa e acreditar em retornos rápidos a todo tempo.

Os “Y” buscam realizar seu trabalho de forma prazerosa e serem reconhecidos. Eles têm grande necessidade de receber “*feedback*” do seu desempenho. Essa geração não tem intenção de permanecer por muito tempo na mesma empresa. Eles ficam enquanto se sentem desafiados com projetos interessantes, caso contrário, buscam rapidamente outras opções. Eles não são fiéis às organizações e sim aos seus interesses pessoais. Eles querem trabalhar, mas não querem que o trabalho seja sua vida (ARMOUR, 2009).

Pode-se observar que uma minoria desses jovens oficiais permanece nos navios de Cabotagem e Longo Curso, independente da geração Y. Com isso é necessário reconhecer que o trabalho no mar, exige muito equilíbrio mental, espiritual, e dedicação. Para isso, enfatizaremos o papel da Liderança mais adiante, para minimizar os impactos da evasão nessa geração, buscando motivações positivas para possibilitar uma retenção maior de pessoal.

Quanto aos fatores que motivam a Geração Y, concentram-se em motivação externa, ou seja, os mesmos tem necessidade constante de elogios, recompensas, *feedback* imediato e reconhecimento de seus supervisores e da empresa.

2.5 A ROTATIVIDADE DOS OFICIAIS E OS CUSTOS

Vimos que a evasão tem gerado inúmeros problemas para as empresas de navegação engajadas na cabotagem e longo curso.

Segundo Gonzaga (1998, p. 108), “para todos os indicadores de rotatividade que são passíveis de comparação, o Brasil apresenta números entre os mais elevados do mundo”. Uma alta taxa de rotatividade compromete o investimento feito em treinamento, impedindo o crescimento da produtividade e da qualidade do emprego.

As empresas investem nos oficiais qualificando-os para a especificidade das embarcações. Gastam com cursos, hotéis, logísticas, dentre outros, para que, após preparar o profissional, esse pode solicitar sua demissão e procurar novo emprego, que lhe ofereça algo melhor.

Trata-se de uma rotina quase que normal na vida dos oficiais mercantes, realizarem o curso e após conclusão buscar novas oportunidades. Isso sem contar os custos de oportunidade associados, as taxas de rotatividade podem ser calculadas usando-se a fórmula: (Número de empregados que deixou a organização em um ano/média do número de empregados no ano) x 100. Assim, se a companhia tinha 1.000 empregados em abril de 2004,

2.000 em março de 2005 e 300 saíram durante o ano, a média de empregados foi de 1.500 e a taxa de evasão foi de $300/1.500 = 20\%$. (GONZAGA, 1998).

Pensar como empresa, nos leva à reflexão de que o investimento se fez necessário para cumprir legislação ou até mesmo qualificar um oficial para promoção, mas que em poucos meses, poderá acontecer a demissão voluntária desse funcionário, o que levará a empresa a oferecer outros benefícios para tentar rete-lo, tendo em vista a dificuldade de se encontrar mão de obra, e o tempo de formação ser extenso como vimos anteriormente.

Na busca por conhecimento e ao mesmo tempo por uma carreira mais acelerada, com melhores salários, o Oficial Mercante decide se irá permanecer na empresa, caso receba proposta de promoção ou desistir procurando novos horizontes, e com isso gerar mais rotatividade.

Essa mudança subsequente de emprego, não só gera custos normais trabalhistas, como também impulsiona uma série de conseqüências ruins a bordo, principalmente por falta de informações do dia a dia do trabalho. Num determinado navio em que em seis meses, foram substituídos 11 oficiais, é um dado estatístico arriscado, e proeminente para acontecimento de falhas e de acidentes com descumprimento de procedimentos.

A literatura não possui estudos sobre acidentes a bordo de navios mercantes ocasionados pela alta rotatividade de oficiais, mas em entrevistas realizadas, identificamos que, quando um oficial recém contratado embarca, ele fica trabalhando sempre observado por outro mais antigo, o que gera um trabalho redobrado, e sobrecarga, tudo para manter a segurança nas operações principalmente na navegação.

O oficial mercante que escolhe mudar de emprego sempre, no seu processo de decisão entre permanecer ou deixar o emprego, flutua no meio de um emaranhado horizonte de possibilidades e limitações, sem medir os custos, sem observar os riscos em que ficam envolvidos os demais que permaneceram no antigo barco. A perda de um profissional gera custos, mesmo para outra empresa que pague melhor. Custos de desligamento, com contratação de um novo funcionário, com a produção, pela falta que esse profissional fará enquanto não for substituído.

Existem alguns custos que normalmente estão inseridos na desistência do emprego ou migração para outros empregos, que a empresa arca: Custos com recrutamento através do processo seletivo, o tempo gasto em buscar novo funcionário qualificado conforme rege o STCW, recrutamento, logísticas com despesas de viagens, tempo de treinamento e busca de

referências, ou até mesmo a contratação de uma empresa que irá realizar todas essas buscas no mercado de trabalho. Há também custos com aperfeiçoamento.

Para estimar os custos de treinamento das novas contratações devem ser levados em conta custos diretos e indiretos, como materiais didáticos, recursos pedagógicos, benefícios e tempo dos instrutores.

Todos estes custos estão diretamente relacionados à rotatividade de oficiais nas empresas. Um oficial mercante é um profissional altamente qualificado conforme regras internacionais, e, para isso é necessário treinamento. Além das certificações normalmente aplicadas, muitas vezes, são necessários treinamentos no exterior para tripular determinados tipos de embarcações. Entretanto, após a conclusão do curso, o oficial pode simplesmente desistir ou buscar melhores salários ou oportunidades. Para evitar essa situação, este estudo sugere que os líderes estimulem a motivação dessas pessoas contribuam para a motivação e criar uma raiz na empresa, agindo diretamente a partir do ambiente de trabalho.

2.6 DESCONTROLE EM MANTER OS OFICIAIS MERCANTES NAS EMPRESAS DE NAVEGAÇÃO ENGAJADAS NA CABOTAGEM E LONGO CURSO

Os embarques longos, pela costa brasileira, assim como travessias, na aventura marítima, caracterizam a Cabotagem e longo curso respectivamente. Atualmente algumas empresas estão realizando este tipo de navegação, mesmo assim são as maiores vítimas da grande evasão ou migração dos oficiais mercantes para o *off-shore*.

O Comandante monta sua equipe, acreditando na solidez de um time, e de repente, recebe a notícia que não poderá mais contar com o oficial de náutica “Hermenegildo Ferro” (nome fictício). É desta forma que acontecem as desistências, simplesmente, após um único embarque longo em um navio que estava seguindo para docagem na China, longe de casa e familiares, o oficial decidiu que ali não ficaria por muito tempo ao retornar para o Brasil e pediu demissão.

Dessa forma o oficial procura vagas de emprego em terra, como professor do Ciaga/Ciaba, ou até mesmo busca realizar algum concurso público, e por enquanto para se manter financeiramente gasta o dinheiro que juntou, ou realiza um embarque temporário sem vínculo empregatício, pagos em diárias, conhecido por *freelance*.

Assim o oficial, não faz parte de quadro nenhum de funcionários efetivos de uma empresa, e as demais o utilizam somente como forma de cumprir a regulamentação local ou

internacional para que as embarcações continuem em operação e não haja prejuízos maiores. Logo se inicia um ciclo de rotatividade e descontrole de tripulações, embarcações paradas por falta de mão de obra específica, acidentes ocasionados por falta de familiarização aos equipamentos, ou até mesmo desconhecimento de manobras específicas.

Essas demissões voluntárias são motivadas por vários fatores, e principalmente por uma má adequação ou adaptação ao regime de embarque. Assim compreender as forças que motivam os oficiais a pedirem demissão seria a forma mais eficaz de realizar algo compensador e tentar minimizar essa desistência.

A saída intencional do empregado, ou rotatividade voluntária, é uma preocupação para a maioria dos gerentes dentro de uma organização. Tentar gerenciar a rotatividade é dispor de informações completas, precisas, organizadas e a tempo, sobre quais fatores estão motivando os empregados a permanecerem ou a saírem das empresas. Na medida em que os gestores tenham parte ou o total das informações, poderão desenvolver políticas que foquem os motivos relevantes, assim, terão uma probabilidade maior de influenciar nas atuais decisões de rotatividade que dependam de atuações do nível organizacional (BOYAR; MAERTZ, 2012).

Sem realizar um prévio estudo e calcular os custos necessários para atender às necessidades trazidas pelos oficiais, é impossível partir para um equilíbrio. Principalmente, por se tratar de um profissional muito específico e que possui um bom nível de estudo. Além disso, a grande gama de oportunidades existentes devido a explosão do apoio marítimo no Brasil.

Por esses motivos, o presente estudo busca mostrar alternativas de liderança que compreendem as escolhas e decisões realizadas pelos oficiais mercantes, de forma que possamos minimizar os impactos da evasão nas empresas de navegação da Cabotagem e Longo Curso, onde isso é mais notório.

3 A LIDERANÇA COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Procura-se abordar nesse capítulo um estudo acerca da liderança, após empreender uma retrospectiva sobre o conceito histórico da teoria, bem como seus tipos buscando levantar questões a respeito do líder, as características e as habilidades que um líder organizacional deve apresentar de acordo com a teoria e as habilidades.

A liderança é um tema que a cada dia que passa ganha mais importância. Os relacionamentos que se estabelecem nas organizações adquirem espaço cada vez mais significativo como fator de estabilidade dos indivíduos nas empresas. Com isso, a prática da liderança convence e multiplica líderes em todo o ambiente organizacional tornando-se um diferencial competitivo. Hoje, faz-se necessário uma liderança diferenciada, capaz de acompanhar o ritmo das transformações, agregando o crescimento competitivo capaz de potencializar os indivíduos que compõem o ambiente empresarial.

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar elementos comuns em todas elas. Ao considerar o verdadeiro significado da palavra liderança pode-se então criar idéias e até mesmo formar opiniões sobre tal assunto.

A experiência de Hawthorne demonstrou não só a importância do fator psicológico, mas também que comportamento e sentimentos são estreitamente ligados. Revelou também a existência de uma organização informal, onde foi notado que o grupo é influenciado por líderes que lutam pelos seus objetivos, buscando ajudar e motivar os funcionários para que realizem suas tarefas com mais eficiência.

Segundo Maxwell (1999, p. 33), “ a importância da liderança informal, demonstra que esses líderes mantinham o controle sobre o comportamento do grupo tornando-se notável a real necessidade de humanizar e democratizar a administração”.

Para exercer liderança, um Comandante precisa ter a visão humanista, conhecer sua natureza e saber conduzir as pessoas, passando segurança e motivando-as a superar os obstáculos que irão surgir no caminho.

Dessa forma, entende-se por liderança a capacidade de influenciar pessoas ou a equipe de trabalho em direção ao alcance dos objetivos, conquistando credibilidade, confiança e aceitação. Lembrando que esse exemplo serve para todos os profissionais

Para Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum. Verifica-se então, que a liderança é uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar e conduzir o grupo para um objetivo.

Nesse sentido, liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes.

3.1 HISTÓRICO DA TEORIA DA LIDERANÇA

A teoria liderança, já passou por várias abordagens ao longo de sua história, a qual vem sendo realizada por meio de abordagens que segundo Bryman (2004, p. 67), “são baseadas em abordagem do traço pessoal, abordagem do estilo, abordagem contingencial e abordagem da nova liderança.” Na tabela 1 encontram-se agrupadas as quatro abordagens de liderança, com a indicação do respectivo período, enfoque e crença.

Tabela 1- Estágios da história da teoria de liderança e respectivas abordagens

	Período	Enfoque	Crença
Abordagem do Traço Pessoal	Até o final dos anos 40	Busca determinar as qualidades pessoais e Ênfase no estudo de três grupos de traços pessoais: compleição física.	A liderança é uma característica inata
Abordagem do Estilo	Do final dos anos 40 até o final anos 60	habilidades e personalidade Comportamento enquanto líder Ênfase em treinamento	O comportamento do líder pode ser modificado
Abordagem Contingencial	Final dos 60 e começo dos anos 80	Busca especificar as variáveis situacionais que moderam a efetividade das diferentes abordagens de liderança. Ênfase para os fatores situacionais mais particularista.	Premissa de que “tudo é relativo”
Abordagem da Nova Liderança	Desde os anos 80	O líder como gestor de significado. Novo modo de conceituar liderança	

Fonte: Antonio Bryman (2004).

Com base nessa perspectiva, pode-se observar que os três primeiros estágios refletem a teoria e a pesquisa produzidas até meados dos anos 80 e consideram três elementos comuns, encontrados em várias definições: influência, grupos e metas. A saber, definem liderança como o processo de influência de uma pessoa em um grupo para a execução de suas metas.

No entanto, a definição de liderança comum às três primeiras abordagens reflete mais um comportamento gerencial. Em contrapartida, a abordagem da nova liderança enfoca o líder como um gestor de significado. Porém, pode-se dizer que o líder tem o papel de fornecer um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão.

Por volta da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais. Em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações, a liderança foi reconhecida a todo tipo de organização como essencial. Embora reconhecida como essencial, a liderança não obteve maior atenção dos primeiros estudiosos da administração (GRUBER, 2001, p. 10).

Ainda de acordo com Gruber (2001), a teoria de liderança, desde o século XX, foi desenvolvida, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e subordinados. Na Teoria Clássica, era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os subordinados.

A teoria de traços de personalidade, segundo Chiavenato (2003, p. 124), “são as teorias mais antigas a respeito da liderança”. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas, entre outras razões.

Pode-se observar que um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Na verdade, as teorias de traços são bastante criticadas por ignorarem a influência e a reação dos subordinados. Essas teorias não fazem distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados.

3.2 O LÍDER COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO

Antigamente acreditava-se que o indivíduo nascia com características, aptidões e valores próprios de um líder. Na moderna administração acredita-se que os valores, ideais e características de um líder são aprendidos através da experiência e do relacionamento com o meio ambiente.

Pode-se dizer que um líder é, por definição, um inovador. Entretanto, faz coisas que outras pessoas não fizeram ou fazem, assim como algo novo, transformando coisas velhas em novas. Segundo Bennis (2002, p. 108) “precisam ser intuitivos, conceituais, artísticos e ter capacidade de síntese”.

Aprender a liderar é aprender a administrar mudanças. Um dos mais importantes talentos de um líder é a capacidade de continuar utilizando as experiências que vivenciou depois que assume uma posição de liderança.

Vale salientar que os líderes sempre testam e provam sua capacidade em serviço, transformando as experiências em sabedoria e, por sua vez, transformam a cultura das organizações. Pode-se verificar que qualquer profissional quando passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais.

Para Bernardinho (2006, p.4), “ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor”. Portanto, liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum.

Diante desse contexto, pode-se dizer que liderar é dar um grande passo além. Na maioria das vezes, é um trabalho solitário. A firmeza de propósitos, convicção de espírito, a segurança nas ações e a motivação para o equilíbrio do grupo são fatores inerentes a qualquer líder.

A Liderança é considerada a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos, visa o direcionamento de seu comportamento para o alcance de objetivos. Segundo Drucker (2001), foi identificado três grupos de habilidades básicas que o líder possui, dependendo do nível de administração que esteja exercendo:

Habilidades técnicas: definidas como o entendimento e proficiência em uma atividade específica, particularmente envolvem métodos, processos, técnicas e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.

Habilidades humanas: é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve se tornar uma atividade contínua e natural. Dessa forma, a habilidade humana tem a capacidade de trabalhar com outras pessoas, sendo considerada essencial para a administração efetiva em cada nível.

Habilidades conceituais: referem-se à capacidade de olhar o todo, ter uma visão sistêmica dos processos e das interações com o meio externo. Consiste também na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, isto é, reconhecer como as várias funções dentro

da organização são interdependentes, e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais.

Para esta habilidade ser efetiva, a mesma deve ser natural e inconscientemente desenvolvido e, da mesma forma, de modo consistente, ser demonstrada em cada ação do indivíduo. A habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, técnico e humano. Reconhecer relacionamentos, percebendo se os elementos significativos existentes em cada situação, permitem ao líder ser capaz de atuar proativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização (DRUCKER, 2001).

3.2.1 Papel e competência da liderança

Os líderes precisam reconhecer incertezas e lidar efetivamente com o presente, ao mesmo tempo em que antecipam o futuro e a ele reagem. Isso significa expressar, explicar, estender, expandir constantemente e, quando necessário, revisar a missão da organização.

Para Bennis e Nanus (2006, p. 34) "a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições".

Exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação é preciso haver liderança, pois ela é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

O cenário atual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente por meio do posicionamento do líder diante das situações, exigindo seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano. De acordo com Bennis e Nanus (2006), as principais características que os líderes possuem são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia.

A primeira habilidade, visão sistêmica, corresponde a ter muito claro onde se quer chegar, tanto no nível profissional como pessoal. Dessa forma, os líderes encontram forças para persistir diante das mudanças da vida e são capazes de estabelecer a missão organizacional para que as pessoas tenham clareza dos propósitos e dos objetivos da empresa.

O segundo ponto básico para o desenvolvimento da liderança diz respeito à paixão. Daí consegue estabelecer uma relação de esperança e inspiração que traduz um entusiasmo empolgante entre os colaboradores. Já a integridade, é a essência para haver confiança,

habilidade fundamental para que ocorra o engajamento e comprometimento dos colaboradores:

A primeira, diz respeito ao autoconhecimento que o líder dispõe perante si mesmo, sendo capaz de reconhecer com humildade seus pontos fortes e a desenvolver. A segunda é a sinceridade, chave para o autoconhecimento necessário para que o líder conheça a si mesmo. A terceira característica, a maturidade, é importante para que o líder exerça seu papel com base nas experiências passadas como colaborador e também mantenha um aprendizado contínuo com as experiências adquiridas no âmbito pessoal e profissional. Finalmente as duas últimas habilidades são: a curiosidade e a audácia (BENNIS e NANUS, 2006, p. 34).

O líder procura o melhoramento contínuo, o aprimoramento, ele está sempre disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Gosta de aprender com as adversidades e faz disso um aprendizado. Considerando que em todos os setores da vida (pessoal, social ou profissional), as pessoas necessitam de estímulos como ponto de partida para as ações cotidianas, de motivos que agreguem valor e de uma direção que mostre os caminhos para que a ação se concretize de forma que se consiga bons resultados.

De acordo com estudos psicológicos realizados por Arthur Diniz (2010), podem estimular as pessoas para uma determinada ação, portanto, é possível impulsionar os jovens oficiais que internamente se motivem. Ou seja, o líder pode contribuir para que as pessoas fiquem motivadas com seus trabalhos.

3.3. PAPEL DA GERÊNCIA DE BORDO COMO LIDERANÇA PARA OS OFICIAIS DE MARINHA MERCANTE

Ao chegar a bordo, o praticante de máquinas ou náutica depara-se com um ambiente completamente diferente do que ele viveu durante sua formação. Ele aprendeu tudo que precisa para efetivamente assumir sua função supervisionada, que faz parte exclusiva para conclusão de sua formação total, conforme regras aplicáveis no STCW e marinha do Brasil.

Terá na figura do Comandante, um exemplo de perseverança e vontade de enfrentar todos os desafios de uma carreira embarcada, e com isso fará dele um grande livro de ensinamentos. O que ocorre muitas vezes é que o Comandante não se encontra com satisfação em receber um estagiário que, como a maioria dos outros futuros jovens oficiais, só vem cumprir o estágio e depois desiste ou migra para outras áreas embarcadas que prometam melhores regimes e melhores salários.

Então o que faz um desses jovens realmente permanecer nos navios de Cabotagem e Longo Curso e prosseguirem numa carreira como a do comandante que conheceram no primeiro contato a bordo? Qual seria o papel fundamental do Comandante além das inúmeras responsabilidades já impostas a ele por leis e convenções internacionais?

O ser humano, em ambientes confinados, longe de amigos, e familiares, por longos períodos, irá buscar refúgio em pessoas ou coisas. O Comandante, por sua vez, em muitas ocasiões encontra-se na solidão do seu camarote compartilhando contato social somente por email, ou até mesmo, revendo fotos da família, e buscando o orgulho de ser responsável por transportar riquezas de um lado para o outro, através dos mares.

São os motivos positivos que precisamos colocar em prática para que possamos efetivamente, criar laços entre o trabalho e a satisfação. Logicamente todos trabalham por dinheiro, em sociedades capitalistas (uma tribo sem moeda não segue essa lógica, mas aprender a gostar desse ofício também fará o trabalho ser mais produtivo e proveitoso, para o funcionário e para a empresa. Como os maiores líderes da humanidade conseguiram persuadir as pessoas a permanecerem em posições relativamente desagradáveis? Apresentando-lhes o lado positivo das escolhas.

O ser humano decide por si, quando detém de todas as ferramentas para decidir por suas próprias conclusões. Podemos mostrar-lhes pontos positivos, sem ocultar os negativos. Ao chegar a bordo, o jovem oficial encontra muitas vezes um clima de descontentamento e insatisfação com o Armador da empresa, que simplesmente pensa consigo mesmo que escolheu o barco errado e tem que tentar outra vez.

A partir disso, busca realizar contatos com colegas de profissão para que possa realizar uma nova tentativa e adaptar-se a uma empresa que lhe prometa algum futuro planejado. De acordo com Diniz (2010), com esta visão sabemos que é necessário, realizar uma avaliação de perfil, do próprio Comandante, e com ele realizar um processo que é a formação de lideranças.

Diniz comenta ainda que necessita de líderes, baseando-se nisso, os oficiais mercantes são forjados para o mar e no próprio mar, não para receberem instruções somente, mas para se tornarem líderes do futuro capazes de tomar decisões, capazes de agir em momentos críticos, avarias, explosões, situações em que a vida humana corre sério perigos, para isso, precisamos reconhecer que todos um dia serão líderes.

A partir do entendimento do que foi previamente discutido, o Comandante tem a responsabilidade maior de passar a responsabilidade para o próximo jovem oficial que um dia também será comandante. E para isso, é necessário que seja deixado bem claro a possibilidade de um dia aquele oficial se tornar o posto máximo a bordo de um navio mercante. É preciso que o Comandante mostre isso aos oficiais, conferindo desta forma a responsabilidade gradativamente.

A idéia da receptividade e da apresentação do dia a dia, a bordo de um navio fará com que os laços motivacionais do emprego não sejam somente o dinheiro ou o fator distancia, mas criará em alguns o sentimento pelo trabalho, orgulho pelo ofício realizado, o que poderá resultar numa taxa de evasão menor.

Alta motivação e necessidade de realização são percussores de resultados positivos. Honestidade com os subordinados, mostrará integridade, e motivará os jovens oficiais a se manterem nas empresas e na carreira, seja na Cabotagem, Longo Curso ou apoio marítimo. Quando isso não ocorre, por ingerência a bordo, fatalmente será notado pelos subordinados, e as consequências são o *stress*, a indecisão, a desconfiança e a desistência. Por exemplo, se o Comandante, se compromete com o oficial em desembarcá-lo no tempo determinado em acordo coletivo, cumprindo o regime de embarque corretamente, sem extrapolar tempo permitindo ao oficial se programar com a família, e cumpre, o oficial terá mais confiança nesta liderança. Entretanto, o que ocorre na prática é que os oficiais ficam embarcados além do período acordado, e a empresa não consegue honrar o desembarque, gerando desânimo e busca por um regime mais satisfatório.

3.3.1 Visão da missão do Comandante

O homem é um ser de necessidades, mas também é um ser de projetos, ele está dentro de uma empresa, por exemplo, e tenta definir um percurso de evolução que dependerá de suas escolhas, e motivações (ROBBINS, 2006)

Para Pastor e Bréard (2005), os empregadores estão dispostos a motivar seus empregados se entendem que eles terão melhor rendimento operacional, eles não buscam motivar as pessoas para dar-lhes prazer, mas sim para que eles possam dar o melhor de si mesmos. Funciona como manipulação para influenciar o comportamento dos empregados a fim de melhorar a produtividade.

No entanto, segundo o foco humanista, uma compreensão profunda das pessoas, permite aos líderes atuar de forma consciente e buscar os interesses de cada membro da empresa, suas exigências e as da sociedade (CAVALCANTI, 2006). A motivação é disparada por um desejo, uma energia, um impulso. As pessoas são seres de necessidades, como exposto acima. Elas têm fome, sede, frio e por isso elas são impulsionados a satisfazer essas necessidades segundo uma prioridade pessoal.

Diniz (2010), ao observar a evolução dos estudos da liderança, diz que geralmente migram para um mesmo sentido, de motivação, para que possamos extrair o melhor das pessoas lideradas. É interessante observar que, para que um líder tenha o controle dos liderados, é preciso que ele entenda a visão da sua missão, como peça fundamental para o desenvolvimento de novas lideranças, e desta forma prosseguir com o avanço das pessoas.

De acordo com a teoria de Robins (2006), um Comandante terá que apresentar valores positivos para o jovem que embarca numa profissão cercada de limitações além do mar, como apresentar-lhe formas de aprender a conviver com um trabalho milenar, em confinamento, distante da família entre outros perigos da aventura marítima, portanto se faz mais que necessário que as motivações passem do Comandante para o jovem oficial mercante que está entrando no navio literalmente, na maioria das vezes sem crer na responsabilidade impostas sob suas mãos.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS NO CAMPO

Neste capítulo tem-se o intuito de apresentar como os entrevistados percebem a questão da evasão dos Oficiais da Marinha Mercante dos navios de Longo Curso e Cabotagem, ou mesmo a migração para embarcações no apoio marítimo, nos anos iniciais da carreira embarcada. Procura-se compreendê-la através de suas vivências, experiências e de tudo o que revelaram em suas entrevistas.

Para tanto, foram coletadas informações necessárias para esse desenvolvimento, levando em consideração os objetivos definidos. Para tanto, obteve-se uma observação sistemática predefinindo os propósitos e objetivos.

4.1 METODOLOGIA

Esse estudo tem por objetivo apresentar os critérios de abordagem e procedimentos adotados para a elaboração da pesquisa que segundo Gil (2002), representa um processo formal e sistemático do desenvolvimento científico. No entanto, entende-se por pesquisa científica, o esforço realizado para adquirir mais conhecimentos de uma determinada investigação.

A estes conceitos utilizados, mostram-se os caminhos, as práticas utilizadas, procedimentos e instrumentos, para se alcançar os objetivos esperados quais sejam: Analisar a influência do comportamento da liderança, a bordo de navios mercantes na Cabotagem e Longo Curso, que influenciam os jovens oficiais da faixa etária de 23 a 30 anos a permanecerem na carreira e não migrarem para *off-shore* ou desistirem da vida de embarcado, avaliando os principais fatores contribuintes para a evasão dos Oficiais da Marinha Mercante da sua carreira embarcada principalmente nos anos iniciais

A metodologia é a abordagem de uma determinada problemática, mediante a um trabalho de pesquisa, apoiada em um esforço de fundamentação teórica (THIOLLENT, 2002).

As pesquisas utilizadas para obter os dados e elaborar o estudo são as seguintes: A primeira parte se inicia com um levantamento bibliográfico, pesquisado em livros, revistas, internet, trabalhos e artigos já publicados e utiliza-se de dados teóricos de outros pesquisadores. A segunda parte é a pesquisa de campo. Nesse sentido, a pesquisa caracteriza-se, como pesquisa descritiva de natureza qualitativa, envolvendo a pesquisa bibliográfica e a

de campo com o objetivo de analisar a influência do comportamento da liderança, a bordo de navios mercantes na Cabotagem e Longo Curso, que influenciam os jovens oficiais da faixa etária de 23 a 30 anos a permanecerem na carreira e não migrarem para *off-shore* ou desistirem da vida de embarcado, avaliando os principais fatores contribuintes para a evasão dos Oficiais da Marinha Mercante da sua carreira embarcada principalmente nos anos iniciais.

4.1.1 Método utilizados

O trabalho utiliza o método de pesquisa **qualitativo**, trata-se de uma pesquisa **descritiva** e **explicativa**, de caráter **interpretativo**, com uma parte empírica exploratória, que lançará mão da observação de entrevistas com participantes e profissionais mercantes para trazer suas experiências vividas a bordo de navios como recurso para viabilizar a compreensão do tema deste estudo.

A pesquisa qualitativa possui como característica uma compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pelos fatos. Cervo e Bervian (2006, p. 32), acrescentam que “explora uma metodologia descritiva, deixando em modelos matemáticos e estatísticos”.

A pesquisa descritiva de acordo com Barros e Lehfeld (2010, p. 84), procura “descobrir a regularidade de um acontecimento, particularidades, causas e conexões com outros fenômenos, buscando interpretá-las para não modificá-las, por meio de dados coletados através de entrevistas ou observações”. A pesquisa descritiva procura analisar, registrar e observar fatos interpretados sem a interferência do pesquisador e usando técnicas padronizadas de coleta de dados.

O método segundo Vergara (2010, p. 1) “é a intervenção do pesquisador, sua “Atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria” ele “aproxima o investigador do fenômeno estudado”.

Ainda segundo Vergara (2010, p. 59), “todo método tem possibilidades e limitações”. O método escolhido para o estudo foi limitado pelas seguintes razões:

- (a) uma limitação do método foi que apenas algumas empresas de navegação se dispuseram a colaborar com a pesquisa, cedendo informações e números quantitativos de evasão nos últimos anos.

- (b) a limitação pelo tempo foi outro fator importante, tendo em vista a dificuldade em conciliar o tempo na realização do Curso APNT e as entrevistas propriamente ditas;
- (c) outro ponto importante de limitação diz respeito à seleção do grupo para as entrevistas, pois podem não ter sido o mais representativo do universo estudado; e
- (d) da mesma forma, a limitação do próprio pesquisador ao desenhar a pesquisa e ao tratamento dos resultados obtidos, a realizar as suas deduções e explicar as revelações do campo.

4.2 DISCUSSÃO SOBRE RESULTADOS OBTIDOS

Com as 15 (quinze) entrevistas realizadas podemos interpretar as revelações através dos relatos, e melhor compreender o complexo universo do Oficial da Marinha Mercante no contexto atual do mercado brasileiro.

Desta forma, voltamos aqui ao tema central deste estudo, qual seja o de responder a pergunta de pesquisa: Como minimizar os impactos dessa evasão de jovens oficiais principalmente em navios engajados na Cabotagem e Longo Curso?

As respostas convergiram para um único ponto, longo tempo de embarque praticado nessas empresas de navegação engajadas na Cabotagem e Longo Curso, e para piorar, o não cumprimento das escalas, sempre ultrapassando os regimes acordados entre empresas e sindicatos. Esse foi o fator principal apontado por oficiais recém formados, e antigos, para justificar a constante desistência desses jovens Oficiais Mercantes.

Como já falado anteriormente, as empresas de navegação (Cabotagem e Longo Curso) alegam não possuir grandes recursos financeiros para melhorar a logística de pessoal, minimizar tempo de embarque, ou melhorar os salários. Logo, a única alternativa restante é agir em cima da incentivação, para dar motivação aos jovens e mantê-los firmes no propósito de navegar, dando prosseguimento na carreira até o posto máximo de Comandante ou Chefe de Máquinas.

O resultado das entrevistas nos permitiu constatar que o bom momento da indústria do transporte marítimo brasileiro tem sido um fator importante de influência na decisão do Oficial da Marinha Mercante, em mudar de emprego, ou, até mesmo, deixar a carreira embarcada, uma vez que há inúmeras oportunidades profissionais para alguém com as suas qualificações.

Apoiando-nos em Griffeth e Maertz (2004), vemos que o grau de confiança dos trabalhadores, em suas próprias habilidades, para poder conseguir uma alternativa à sua atual posição e o medo trazido pelo provável desemprego, faz com que eles avaliem o mercado, seja com informações imprecisas ou com alguma opção de oferta de emprego específica.

Veremos a seguir as motivações comumente encontradas nas respostas dos oficiais que já pensaram em desistir, ou já se afastaram por alguns períodos e estão retornando ao mercado de trabalho embarcado.

4.2.1 Motivações

Os fatores motivadores agem de modo subjetivo e pessoal em cada indivíduo, inclinando o sujeito a aspirações de sucesso, de realização e de poder com intensidades distintas e únicas. De acordo com Gellerman (2001), os agentes motivadores dizem respeito ao desejo de conquista do meio e não diminuem a sua intensidade, porque o campo ambicionado é incrivelmente extenso para poder ser dominado. É esta a razão pela qual, para cada sucesso alcançado, surge em seguida um novo desafio, atraindo o indivíduo na esperança de conquistar novas vitórias.

Sabemos que a grande quantidade de empregos que possuímos hoje no mercado mercante se deu pela explosão do petróleo como citado anteriormente, fazendo com que muitos desses oficiais migrassem para o apoio marítimo, abandonando as tradicionais embarcações engajadas na navegação de Cabotagem e Longo Curso.

Podemos verificar que a decisão dos Oficiais da Marinha Mercante de deixar a carreira embarcada é influenciada também pelo mercado, ou seja, o ambiente externo, e suas alternativas. A evasão fica mais aparente quando os Oficiais mercantes se vêm diante de inúmeras possibilidades e alternativas para melhorar a qualidade de vida, progredir e ampliar o seu espaço já conquistado através da sua capacidade e profissionalismo.

As tomadas de decisões envolvem riscos, mas principalmente uma satisfação do oficial mercante, que busca como qualquer indivíduo a sua felicidade. As trocas conscientes e inconscientes de cunho pessoal, manifestadas, entre dinheiro (que significa a permanência na carreira embarcada) e mais tempo com a família (que significa a saída), indicam a complexidade do processo de tomada de decisão na vida de um oficial mercante.

De acordo com as teorias motivacionais não restam dúvidas de que a recompensa financeira influencia o comportamento dos empregados, entretanto a intensidade desse efeito e como ele é percebido em cada indivíduo é algo questionável e muitas vezes mal interpretado. Basendo-se em Robbins, vemos que muitos Oficiais mercantes preferem abrir mão de maiores salários em prol de um trabalho que propicie mais tempo com a família, como percebido em 13 das 15 entrevistas realizadas.

Por outro lado temos empresas que oferecem participação nos lucros representativos, concedem benefícios educacionais aos filhos dos empregados, descontos em farmácia, em hospitais, auxílio material escolar para os filhos dos empregados, e, mesmo assim, não conseguem manter seus oficiais no quadro de empregados. Sofrem com a evasão, pois não mudam o principal que é o regime de embarque para uma escala menor.

Para piorar mais ainda, esses longos períodos de embarque que geralmente não são cumpridos a favor do tripulante, e ocasionalmente excedem os limites dos períodos estipulados em acordos Coletivos de Trabalho, a relação com a família, amigos, se torna cada vez mais distante e difícil. Com isso, o Oficial mercante desmotivado a permanecer nesse tipo de empresa, buscará por um emprego que lhe garanta o mínimo do convívio, e a busca por uma empresa que proporcione menor período afastado de terra.

Ao encontrar no *off-shore* uma oportunidade de estar embarcado numa escala de menor tempo, o oficial mercante poderá encontrar também outro desafio, como relatado por muitos dos entrevistados. Esta dificuldade é o embarque com tripulantes estrangeiros, mão de obra comumente encontrada no apoio marítimo. Conforme Da Matta (1986), o brasileiro não é muito receptivo a coisas vindas de outros países, principalmente costumes e ideias. Esses conflitos cotidianos ocasionados por grande diversidade cultural a bordo dos navios, faz com que exista mais um desânimo na vida do jovem oficial que busca o seu ideal de felicidade.

Muitos dos entrevistados, acreditam que se tivessem embarcado com outros comandantes poderiam estar nas empresas de navegação engajadas na Cabotagem e Longo Curso, pois nesses navios poderiam conhecer outras partes do mundo, utilizar-se mais ainda dos ensinamentos recebidos nas escolas de formação, tais como Navegação Astronômica, Ortodrômica, assim como manter as tradições marinheiras, numa profissão de carreira.

A maioria dos oficiais entrevistados que migraram para o *offshore* declarou que forças relacionadas a uma má liderança foram peças fundamentais para que desistissem de suas

carreiras a bordo de navios mercantes da Cabotagem e Longo Curso. Somado isso, os demais fatores descritos anteriormente foram parte das decisões de desistir e mudar, ou migrar, vistos os longos períodos de embarque.

Para Griffeth e Maertz (2004) as forças constituintes atuam de modo a valorizar o ambiente do trabalho, o companheirismo, o relacionamento com o chefe. Portanto, quando há problemas com essa dimensão a propensão para o abandono da carreira se torna maior.

Pôde-se verificar que os oficiais mercantes utilizam técnicas de adaptação para suportar os períodos de embarque e trabalho em ambiente confinado a partir das entrevistas. A inexistência de trocas entre o ambiente de trabalho e o convívio social impõe sacrifícios emocionais que exigem muito dos tripulantes. As escalas de embarque no apoio marítimo, sob o ponto de vista dos oficiais, é o maior atrativo, mas a má adaptação aos balanços, e trabalho com estrangeiros gera uma tendência evasão.

O ambiente de bordo é um pequeno mundo formado por pessoas de gêneros diferentes, que não se conhecem, provenientes de diversas nacionalidades, de gerações distintas, por isso compartilham inúmeros contrastes. Esse caldeirão humano desloca-se no mar, distante de terra firme, por longos períodos, realizando operações de grande complexidade e risco. O elemento que os une é o navio, as histórias compartilhadas, o bom cumprimento das tarefas recebidas, a vontade de voltar para o porto em segurança e rever os familiares.

A busca por melhores colocações profissionais e mais qualidade de vida foi percebida nos relatos como fator motivador para a saída da carreira embarcada. Neste ponto nos apoiamos em Bergamini (1998) que diz que a direção do comportamento motivacional diz respeito às estruturas e aos processos que dão vida aos estímulos externos e internos, dirigindo a ação do indivíduo no intuito de satisfazer as suas necessidades.

Os aspectos ligados às recompensas financeiras, às expectativas de carreira e aos objetivos de vida, apareceram nos relatos como fatores importantes na decisão de permanecer ou não na vida embarcada. Neste sentido, vemos que a adaptação à vida em ambiente confinado, por longos períodos, revela-se de grande constrangimento e desafio pessoal.

Em muitos relatos das entrevistas, as escalas de embarque mais desafiadoras são aquelas impostas nos navios de Cabotagem e Longo Curso, rotinas de longos períodos de

ausência de suas famílias. Nessas situações, conforme os depoimentos, aparecem os questionamentos e as incertezas quanto ao atendimento das suas expectativas de vida.

Neste processo de decisão entrarão na equação as variáveis que dizem respeito à ligação e importância dada à família, à empresa, aos contratos psicológicos, às suas expectativas profissionais, às alternativas, ao ambiente de trabalho, aos seus questionamentos morais e éticos sobre a troca de profissão ou emprego, seus colegas e seus chefes.

Num ambiente confinado de trabalho, os sentimentos mais extremos acabam transparecendo. Alguns comportamentos antes ocultos, passam a ficar mais visíveis com os dias. A liberdade e a proximidade com os colegas de trabalho tornam suas características mais transparentes. Além de interpretações erradas que podemos ter devido às diferenças culturais existentes, poderemos criar conceitos pré-formados levando-se em conta a etnia, cor, religião, nacionalidade de cada integrante a bordo de um navio mercante, gerando-se discórdia ou inversamente, uma extrema amizade.

O que ouvimos dos colegas de trabalho terá fundamental relevância ao meditarmos nas palavras, sejam positivas ou negativas. Os conselhos irão gerar algum fruto, que terá impacto direto com nossas decisões e formas de agir com os demais, isso, por se tratar de um ambiente confinado.

Não só as palavras influenciarão nas reações, mas também o modo como elas são pronunciadas. A tonalidade que se usa para proferir uma palavra traz reações também próprias, que se manifestam no comportamento. Portanto, a gentileza, aspereza, impaciência, enfim, a forma como se fala algo a alguém, traz sempre algum resultado.

Algumas decisões são tomadas impensadamente, por influência externa, por causa de conflitos, por causa de más lideranças, má adaptação, palavras de baixa estima, desequilíbrio. Ao desembarcar o tripulante passa por uma nova adaptação, a vida de todos corre e funciona conforme o padrão em terra, esposa trabalhando, filhos estudando, trânsito, os parentes ocupados com seus ofícios, e mais uma vez o marítimo passará por um conflito emocional, de perceber que a sua vida parou enquanto estava embarcado e agora, precisa caminhar conforme o cotidiano em terra, dessa forma, mais uma vez ele encontra-se sozinho em terra, pois não poderá ter atenção de todos durante os dias úteis, o que virá a melhorar nas socializações dos fins de semana.

Nessas idas e vindas, se não houver escolhas corretas para realização de boas práticas, através do esporte, ocupação da mente com bons livros, a busca de um equilíbrio através de

alguma filosofia ou religião, poderá o marítimo procurar outras fontes para melhorar sua socialização com as pessoas, através de bebedeiras, drogas, prostituição, que são fontes fáceis e bastante acessíveis nos dias de hoje.

Desgastes emocionais e físicos inerentes a profissão poderão gerar um desequilíbrio em diversas áreas, seja em casa ou no mar. O desânimo em embarcar poderá ocorrer, alguns podem desenvolver sentimentos de desistência, com todas as motivações negativas para abandonar a vida embarcada e seguir outros rumos. O ser humano possui diversas formas de se adaptar aos ambientes que se encontra, mas a adequação a bordo dos navios mercantes varia de pessoa para pessoa. É quase impossível saber qual a reação exata das pessoas num ambiente confinado de trabalho, alguns poderão desenvolver uma ansiedade por comida, outros poderão desenvolver a falta de apetite, cada um irá responder de uma forma diferente.

O equilíbrio é o melhor caminho para que o trabalho embarcado seja uma carreira promissora, admirada, e vencedora. As filosofias aplicadas atualmente nas sociedades através de religiões são valiosas ao entendimento dos problemas internos vividos por todos. Buscar o equilíbrio é uma fonte de sabedoria no trabalho confinado a bordo de navios mercantes, principalmente para evitar excessos, e conseqüentes conflitos interpessoais.

CONCLUSÃO

Atualmente, a Marinha Mercante brasileira passa por uma fase de crescimento, privilegiadas pela retomada da construção naval. Em pouco mais de uma década saiu-se de um período de completa estagnação, sucateamento e desemprego na marinha mercante do Brasil para vermos um crescimento impulsionado pelas demandas da indústria do petróleo.

Com as diversas opções de emprego, observou-se um desequilíbrio marcante entre a oferta e a demanda por Oficiais da Marinha Mercante, chegando a ameaçar a sustentabilidade do crescimento da indústria pela escassez de profissionais. Diante desse cenário, e com a existência de altas taxas de evasão dos oficiais, principalmente na Cabotagem e Longo Curso, cerca de 30%, verifica-se ainda mais dificuldades de as empresas de navegação viabilizarem as suas operações de modo sustentável sem tripulantes, obedecendo a regras locais e internacionais.

Nesse trabalho, pretendeu-se compreender os fatores contribuintes para a evasão ou migração dos oficiais mercantes e apresentar-lhes uma solução voltada para a liderança a de fim de minimizar os impactos causados nas empresas, inviabilizando a sustentabilidade dos navios engajados na Cabotagem e Longo Curso. Para isso, observamos o Oficial da Marinha Mercante como profissional, brasileiro, formado nas escolas de formação administradas pela Marinha do Brasil e certificado, de acordo com as normas internacionais assinadas pelo Brasil, para o exercício de tarefas a bordo de navios.

A motivação foi um elemento importante e estruturante desta reflexão, pois é a partir dela que o sujeito decide agir, realizar, progredir, procura buscar um equilíbrio entre as suas expectativas imaginadas e a realidade. Nesse aspecto, ressaltamos as motivações intrínsecas como essenciais no processo de tomada de decisão dos oficiais entre permanecer na carreira embarcada ou buscar outras oportunidades em terra firme. As íntimas convicções formadas ao longo da vida, pelo convívio social e processo de amadurecimento, definem muitas decisões importantes na vida. Para uns a mudança de carreira pode parecer algo positivo, desafiador e, ao mesmo tempo necessária para o crescimento profissional e

pessoal. Para outros essa decisão denota quebras de contratos psicológicos, dívida com a organização, com a família, com os amigos e uma cobrança consigo mesmo.

Um dos fatores apontados em nossa pesquisa no campo como contribuinte para a alta taxa de evasão foi a dificuldade de conciliar as demandas da família com o trabalho, ou, vida pessoal com vida profissional. Os conflitos trabalho-família sobressaem como fator de primeira grandeza no processo de decisão dos Oficiais Mercantes entre ficar ou sair da profissão. Alguns consideram desafiador conviver com as rupturas, com as descontinuidades impostas pelo embarque e não reagem com tranquilidade às ausências prolongadas de seus entes mais próximos, seus familiares, parentes e amigos.

Ainda existem controvérsias sobre evasão de oficiais mercantes de uma profissão tão bem remunerada, e tão bem concorrida, com concursos públicos de milhares de concorrentes para as Escolas de formação no Brasil. Mesmo assim é notório que a adaptação às condições e regimes de trabalho não são igualmente recebidas por todos, vindo a tornar o mercado desequilibrado.

Muitos acreditam que com a entrada da mão de obra estrangeira, com a flexibilização da RN 72, não teremos mais o quadro de falta de oficiais, tendo em vista que grande parte da mão de obra está vindo da América Latina, e tripulando nossos navios ou navios de bandeiras de conveniência. Mas é fato notável através dos estudos que um fator fundamental é a liderança a bordo desses navios, trazendo o equilíbrio aos oficiais, mostrando pontos relativos e apresentando-lhes uma carreira, no transporte das riquezas pela costa do Brasil e do Mundo como todo.

Podemos ainda ver em nosso cenário, desemprego de oficiais mercantes brasileiros, por questões econômicas devido a flexibilização da RN72. Sabemos que essa possibilidade é grande, mas o equilíbrio está na falta de profissionais no mundo todo, pois a vida embarcada possui inúmeras limitações ao homem, necessitando de muito equilíbrio, e força de vontade para permanecer na carreira.

As empresas cada vez mais, estão buscando tripular seus navios com oficiais oriundos de países vizinhos do Brasil, para cumprir as normas internacionais, e manterem seus negócios em operação, alegando a falta de mão de obra. É notório pelos estudos apresentados

que existe uma evasão e também migração para o *off-shore*, mas a solução mais fácil encontrada foi de abrir o mercado de trabalho aos estrangeiros.

Este trabalho teve a intenção de mostrar uma segunda opção para o problema da falta de oficiais a partir do desenvolvimento de políticas de liderança nessas empresas de navegação engajadas na Cabotagem e Longo Curso, para que pudéssemos criar métodos motivacionais aos jovens oficiais, e mantê-los na profissão embarcada com o auxílio das lideranças.

BIBLIOGRAFIA

ABEAM, 2011. **Petrobras “aperta” os estaleiros nacionais e ABEAM se preocupa com o futuro.** Disponível em: <http://portalmaritimo.com/tag/abeam/> Acesso em: 22/set/2014.

ANTAQ - Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **Anuário estatístico 2012.** Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/Portal/Anuarios/Anuario2012/index.htm>. Acesso em: 9/set/2014.

ARAUJO Patricia Alexandre Alves de; PAIVA Tatiana Moreira. **Revista Psicologia**, Ano 01 |Número 01 | 2011 | ISSN 2238-1139). Disponível em: <http://www.mar.mil.br/sspm/pdf/artigo19.pdf>. Acesso em: 12/set/2014.

ARMOUR, Stephanie. **Geração Y: Você é dessa Geração.** Artigo de 2009. Tradução: Mayara Saidembarg. Disponível em: http://www.kairosnet.com.br/jobjump/ger_y.html. Acesso em 15/set/2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Apresentação de relatórios técnico-científicos. NBR 10719, ago. 2009.

_____. **Informação e documentação – Referências – Elaboração.** NBR 6023, ago. 2002.

_____. **Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Elaboração.** NBR 6023, ago. 2002.

_____. **Numeração progressiva das seções de um documento.** NBR 6024, ago. 2003.

_____. **Sumário.** NBR 6027, ago. 2003.

_____. **Resumos.** NBR 6027, mai. 2003.

_____. **Apresentação de citações em documentos.** NBR 10520, ago. 2002.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 1ªed. São Paulo: Pearson, 2010.

BENNIS, W. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 2002.

BENNIS, Warren e NANUS, Burt. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 2006

BERGAMINI, W.C. **A difícil administração das motivações.** Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 38, n.1, p. 6-17, Jan/Mar. 1998.

BONI, Camilla; ROSSI, George Berdinelli. **A geração Y e a liderança nas empresas de Contact Center.** SIMPOI, Anais, 2011.

BOYAR, L.S.; MAERTZ JR, P.C. **Theory driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey.** *Human Resource Management*, v.51, n.1, p. 71-98, Jan./Fev. 2012.

BRASIL. Lei Nº 7.573, de 23 de dezembro de 1986. Dispõe sobre o **Ensino Profissional Marítimo**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/17573.htm>. Acesso em: 25/set/2014.

BRASIL. **Lei Nº 7.573, de 23 de dezembro de 1986.** Dispõe sobre o Ensino Profissional Marítimo. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/17573.htm>. Acesso em: 01 de out. 2013.

_____. **Normas da Autoridade Marítima para Aquaviários.** NORMAM 13. Dispõe sobre as Normas da Autoridade Marítima para Aquaviários. Disponível em: <https://www.dpc.mar.mil.br/normam/N_13/normam13.pdf>. Arquivo eletrônico capturado em: 25 de set. 2013.

_____. **Normas da Autoridade Marítima para Aquaviários.** NORMAM 01. Dispõe sobre as Normas da Autoridade Marítima para as embarcações empregadas na navegação em mar aberto. Disponível em: <https://www.dpc.mar.mil.br/normam/N_01/normam01.pdf>. Arquivo eletrônico capturado em: 01 de out. 2013.

_____. **Resolução Normativa nº72 do Conselho Nacional de Imigração,** de 10 de outubro de 2006. Disciplina a chamada de profissionais estrangeiros para trabalho a bordo de embarcação ou plataforma estrangeira. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/>>. Arquivo eletrônico capturado em: 01 de out. 2013.

BRASIL. **Carta de Serviços ao cidadão.** Centro de Instrução Almirante Graça Aranha –CIAGA, 2009. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/ciaga/Carta%20Cidadao.pdf>>. Acesso em: 02 de out. 2013.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDINHO, M.S. 1959. **Transformando suor em ouro.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BERGAMINI, W.C. **A difícil administração das motivações.** Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 38, n.1, p. 6-17, Jan/Mar. 1998.

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino e SILVA. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2006.

CIAGA - Centro de Instrução Almirante Graça Aranha. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/ciaga/> Acesso em: 12/set/2014

COSTA, C.R.; PIRES, H.V.; LIMA, S.P.G. **Mercado de embarcações de apoio marítimo às plataformas de petróleo: oportunidades e desafios**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, p. 125-146, set. 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoa: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. Edição Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria de administração**. Campus. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DPC. Marinha do Brasil. **Portarias emitidas pela DPC – 2011**. Disponível em: https://www3.dpc.mar.mil.br/portarias/port_11.htm. Acesso em: 22/set/2014

DA MATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à Antropologia Social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DPC. Marinha do Brasil. **Portarias emitidas pela DPC -** Disponível em: https://www.dpc.mar.mil.br/portarias/port_14.html: 22/set/2014

DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro- A Transformação em líder Coach-** Julho de 2010

DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5.ed. São Paulo: Futura, 2001.

GELLERMAN, W.S. **Management by Motivation**. United States of America: American Management Association, Vail Ballou, 1968.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOES Francisco (2011). **Armadores temem falta de mão de obra e pedem tripulação estrangeira**. <http://portosenavios.com.br/navegacao-e-marinha/8372-armadores-temem-falta-de-mao-de-obra-e-pedem-tripulacao-estrangeira>

GONZAGA, G. **Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil**. Revista de Economia Política, v. 18, n.1, p. 120-140, Jan./Mar. 1998.

GRIFFETH R.W.; MAERTZ C.P. **Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research**. Journal of Management, v. 30, n. 5, p. 667-683, 2004.

GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança: habilidades e características do líder**. monografia. Curitiba, 2001

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17ª edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACEDO, Viviane. **Geração Y: Você faz Parte dela.** Artigo 20908. Disponível: <<http://empregocerto.uol.com.br/info/dicas/2008/12/30/ult7031u16.html#rmcl>>. Acesso em 25/set/2014.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança.** Atlas: São Paulo, 1999.

NORMAM 2013. Disponível em: <http://www.rochacerqueira.com.br/normam-11-passa-por-alteracoes-para-se-adequar-a-lei-dos-portos/>. Acesso em: 22/set/2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2008.

PASTOR, Pierre, BREÁRD Richard. Motiver. Paris: Éditions Liaisons, 2005.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Editora: Pearson. 7. ed. São Paulo, 2006.

RESOLUÇÃO NORMATIVA n°72 do Conselho Nacional de Imigração, de 10 de outubro de 2006. **Disciplina a chamada de profissionais estrangeiros para trabalho a bordo de embarcação ou plataforma estrangeira.** Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/>>. Arquivo eletrônico capturado em: 25/set/2014.

ROBBINS, P. S., JUDGE T., SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional,** teoria e prática no contexto brasileiro - 14 edição Ed. PEARSON- 2006.

_____. NEPM-pg 2-10-Mod-5. **Normas do Ensino Profissional Marítimo 2008.** Disponível em : https://www3.dpc.mar.mil.br/epm/portuarios/nepm_port_mod1.pdf . Acesso em 08/Set/2014.

_____. **REVISTA PSICOLOGIA, Ano 01 | Número 01 | 2011 | ISSN 2238-1139 2011.** Disponível em: <http://www.mar.mil.br/sspm/pdf/artigo10.pdf>. Acesso em 08/set/2014.

SYNDARMA. **Estimativas da disponibilidade de Oficiais de Marinha Mercante no período compreendido 2010 e 2020.** Disponível em: <<http://jornalcanal16.com/wpcontent/uploads/2011/03/Estudo.pdf>>. Acesso em: 5/set/2014.

_____. **O pré-sal está em risco.** SYNDARMA, 04 de abril de 2011. Disponível em: <<http://www.syndarma.org.br/materia.php?id=137>>. Acesso em: 01/set/2014.

SILVA Marcos Valério. **As dificuldades do trabalho embarcado.** Artigo Publicado em 27 de agosto de 2013.

SIDNEI OLIVEIRA (2009). **Geração Y Era das conexões** - tempo de relacionamentos-
http://www.clubedeautores.com.br/book/2108--Geracao_Y#.VCRNQ2ddVtw

TEIXEIRA, Bia. **Exploração offshore estimula estaleiros e pede mais aço**. *Petróleo e Energia*. v.1, n.3, fev./mar. 2011.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**, ed. 5, São Paulo: Atlas, 2012

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.