

**MARINHA DO BRASIL**  
**CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA**  
**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAIS DE NÁUTICA (APNT)**

**CARLOS CESAR MENDES BUENO**

**COMANDO ESTRATÉGICO:**  
**Abordagem de gerenciamento amparado em fundamentos do “*Balanced Scorecard*”.**

**RIO DE JANEIRO**  
**2015**

**CARLOS CESAR MENDES BUENO**

**COMANDO ESTRATÉGICO:**

**Abordagem de gerenciamento amparado em fundamentos do “*Balanced Scorecard*”.**

Monografia de apresentação obrigatória para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica (APNT), ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Adler

**RIO DE JANEIRO**

**2015**

**CARLOS CESAR MENDES BUENO**

**COMANDO ESTRATÉGICO:**

**Abordagem de gerenciamento amparado em fundamentos do “*BALANCED SCORECARD*”.**

Monografia de apresentação obrigatória para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica (APNT), ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

PROFESSOR-ORIENTADOR (trabalho escrito): \_\_\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

---

Professora-Orientadora Dra. Claudia Adler  
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

---

Professora Henrique Vaicberg  
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

---

Professor Marcelo José das Neves  
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

NOTA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_

NOTA FINAL: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

A Deus por estar presente em minha vida, norteando minha estrada, minha vida e de minha família.

À minha esposa Andréa e meus filhos, Junior, Schaula e Schaiene, que sempre me apoiaram, permanecendo incondicionalmente firmes ao meu lado em todos os momentos de nossas vidas. Que o sol continue brilhando sempre em nossa direção.

À minha querida mãe Neuza, que de onde quer que esteja, certamente estará compartilhando e celebrando mais uma vitória comigo.

Ao meu irmão Zarattini, que também sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos, nos bons e maus, sempre com seu bom humor e palavras de carinho e incentivo.

A todos você o meu sincero muito obrigado.

“Planejar não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes” (Peter Drucker).

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo elaborar uma ferramenta de gerenciamento para o comando, capaz de auxiliar na identificação dos objetivos a serem perseguidos pelo Comandante, consoante as expectativas do armador. Projeta o comando da embarcação em nível estratégico, aborda a embarcação como uma unidade de negócios, e se utiliza de fundamentos do “*balanced scorecard*” para o desenvolvimento do modelo proposto. Através de um estudo de caso, aplica a ferramenta de gerenciamento do comando à uma embarcação genérica, utilizando-se de uma investigação exploratória, pesquisa metodológica e aplicada, delimitada à embarcações em operação no mercado “*offshore*” nacional. Ao final, reconhecendo a utilidade da ferramenta proposta, recomenda sua aplicação à organização da qual faz parte e recomenda também sua apreciação ao CIAGA, sugerindo a adoção do modelo na formação de futuros Comandantes.

Palavras-chave: comando, “*balanced scorecard*”, gerenciamento e objetivos.

## ABSTRACT

The aim of this job is to develop a command tool management able to help Captains to identify goals to be followed upon and according to Onwer's objectives. Approach command on strategic level, the ship as a business unit and by the use of balanced scorecards basis develops the management tool. Through a case study tests the management tool in a generic ship, by using an exploratory, methodological and applied reasearch, limited to offshore vessels operating within brazilian waters.

Keywords: command, "*balanced scorecard*", management and goals.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de construção do BSC.....	21
Figura 2 – O mapa estratégico .....	22
Figura 3 – Mapa estratégico do armador em relação a uma embarcação “ <i>offshore</i> ”, de sua propriedade e armação, afretada à Petrobras .....	26
Figura 4 – Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva financeira.....	28
Figura 5 – Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva do cliente .....	29
Figura 6 – Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva de processos internos .....	30
Figura 7 – Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva de aprendizado interno e crescimento.....	31
Figura 8 – Matriz do comprometimento .....	33
Figura 9 – Mapa estratégico da embarcação “ <i>Offshore 1</i> ” .....	40
Figura 10 – Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva financeira ...	42
Figura 11 – Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva do cliente ...	43
Figura 12 – Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva dos processos internos. ....	44
Figura 13 – Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento.....	45

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BSC – “*Balanced Scorecard*”
- CIAGA – Centro de Instrução Almirante Graça Aranha
- IMO – “*International Maritime Organization*”
- ISM Code – Sistema de gerenciamento de segurança
- PDCA – do inglês “*Plan, Do, Check, Action*”, significa: planejar, realizar, checar e corrigir.
- QSMS – Qualidade, segurança, saúde e meio ambiente
- SGI – Sistema de gestão integrada (ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18000)
- STCW – “*Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping*”
- STW – “*Standard of Training and Watchkeeping*”
- SWOT – do inglês “*Strong, Weak, Opportunities and Tracks*”, significa: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 ABORDAGEM</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Identificação dos objetivos das práticas tradicionais de comando</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Conceito de unidade de negócios</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3 Abordagem proposta</b> .....	<b>17</b>
2.3.1 A embarcação como uma unidade de negócios e o comandante como seu principal executivo .....	17
2.3.2 Avaliação de desempenho: pessoas ou processos? .....	18
<b>3. “BALANCED SCORECARD (BSC)”</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1 Conceito</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 O Mapa Estratégico</b> .....	<b>22</b>
<b>4 COMANDO ESTRATÉGICO: APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1 Habilidades nos três níveis de gestão: conceitual, técnica e humana</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2 A relevância do “como”</b> .....	<b>25</b>
<b>4.3 O foco no “o que”</b> .....	<b>25</b>
<b>4.4 Mapa estratégico do armador</b> .....	<b>25</b>
4.4.1 Definição da estratégia segundo a perspectiva financeira .....	27
4.4.2 Definição da estratégia segundo a perspectiva do cliente.....	28
4.4.3 Definição da estratégia segundo a perspectiva interna .....	29
4.4.4 Definição da estratégia segundo a perspectiva de aprendizado e crescimento. ....	30
4.4.5 Análise “SWOT” da ferramenta proposta. ....	31
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 Tipo de pesquisa</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2 Delimitação da pesquisa</b> .....	<b>35</b>
<b>5.3 Seleção dos sujeitos</b> .....	<b>35</b>
<b>5.4 Coleta de dados</b> .....	<b>35</b>
<b>5.5 Tratamento de dados</b> .....	<b>36</b>

<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1</b>	<b>Breve histórico da organização genérica “EmpreS/A” .....</b>	<b>38</b>
<b>6.2</b>	<b>Diagnóstico de situação atual .....</b>	<b>38</b>
<b>6.3</b>	<b>Estratégia corporativa .....</b>	<b>39</b>
<b>6.4</b>	<b>Apresentação do mapa estratégico da embarcação “Offshore 1”, de propriedade e armação de EmpreS/A Offshore: preditiva .....</b>	<b>40</b>
<b>6.5</b>	<b>Desenvolvimento das estratégias de comando .....</b>	<b>41</b>
6.5.1	Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva financeira .....	41
6.5.2	Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva do cliente .....	43
6.5.3	Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva dos processos internos .....	44
6.5.4	Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento .....	45
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Proposta de desenvolvimento de uma abordagem de comando estratégico, amparada em fundamentos do “*Balanced Scorecard - BSC*”, é o tema abordado no presente trabalho.

A partir de uma atividade de planejamento, utiliza a visão da organização, projetada para um determinado período de tempo futuro, define objetivos e metas concretas e mensuráveis, e traça a estratégia direcionada e comprometida com o sucesso da organização. A embarcação é abordada como uma unidade de negócios, o Comandante como seu principal executivo e a tripulação como recursos humanos disponíveis para atingir os resultados esperados, questionando um paradigma: o comando para os comandados “*versus*” o comando para objetivos através dos comandados.

A criação desse modelo de comando estratégico, aderente às diretrizes do planejamento estratégico da organização, será proposta como uma alternativa de ferramenta de gestão, de apoio ao comando. Sua aplicação será testada em uma embarcação da frota de uma empresa genérica denominada “EmpreS/A Offshore”, através de um estudo de caso, o que permitirá ao autor, vinculado à essa organização, aprofundar-se no conhecimento detalhado da organização alvo, e ao final pretende:

1. Propor o uso da ferramenta à organização;
2. Sugerir medidas de melhoria e controle;
3. Propor ao CIAGA o uso do presente trabalho na formação de futuros comandantes;
4. Apresentar uma análise SWOT quanto ao modelo proposto.

Segundo afirma Odete Godinho Silva<sup>1</sup>:

No Nível Operacional, implementa o BSC a um nível mais avançado em que o desdobramento em cascata da visão estratégica percorre os objetivos departamentais até aos objetivos pessoais, até à construção de “scorecards” individuais, perfeitamente alinhados com a visão da organização, capazes de avaliar o impacto do desempenho das pessoas na implementação da visão estratégica.

Nesse contexto de aplicação do BSC em nível operacional, o questionamento central do trabalho é apresentado: qual a estratégia a ser utilizada para comandar uma embarcação,

---

<sup>1</sup>Artigo “As empresas que utilizam o *Balanced Scorecard*”, publicado no site Portal Gestão, em 11 março de 2014, disponível em <https://www.portal-gestao.com/item/7405-as-organiza%C3%A7%C3%B5es-que-utilizam-o-balanced-scorecard.html>. Acessado às 18:25 horas de 26 set. 2015.

com foco voltado aos objetivos organizacionais? Ao buscar responder a pergunta chave, o autor busca amparo em fundamentos do “*Balanced Scorecard - BSC*” e espera apresentar uma ferramenta estratégica de comando e gestão capaz de alinhar os resultados obtidos pelo comando da embarcação com as diretrizes contidas no planejamento estratégico do armador, promovendo ganhos à gestão corporativa e, conseqüentemente, ao crescimento da organização.

Para nortear a criação do modelo proposto, no capítulo 1 é feita uma apresentação da abordagem sugerida, buscando imergir o leitor no cenário criado para o trabalho: abordagem da embarcação como uma unidade de negócios e o Comandante como seu principal executivo. No capítulo 2 são apresentados fundamentos do “*Balanced Scorecard (BSC)*” identificados como relevantes para base de aplicação à estratégia proposta. A criação do modelo proposto é apresentada no capítulo 3. A metodologia utilizada na pesquisa será abordada no Capítulo 4 e no Capítulo 5 é realizado um estudo de caso onde se aplica o modelo proposto em uma embarcação. Finalizando, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões.

## 2 ABORDAGEM

### 2.1 Identificação dos objetivos das práticas tradicionais de comando

Para buscar entender-se as práticas tradicionais de comando primeiramente buscaremos esclarecer três conceitos relacionados: chefia, liderança e gerenciamento.

**Chefia:** cargo hierárquico, de superioridade em relação aos demais. Segundo João Mariz da Costa<sup>2</sup>, não é mais que um atributo hierárquico de aceitação obrigatória.

**Liderança:** intimamente relacionada ao ser humano, representa a capacidade do homem em fazer-se seguir por outros homens na busca de um objetivo. (Brasil, DPC: 2006, p. 21), conceitua: “liderança é a capacidade de influenciar pessoas na consecução de um objetivo que consideram, por si mesmas, desejável”.

**Gerenciamento:** ao contrário de liderança, gerenciamento relaciona-se com processos, métodos, sistemas e tecnologias usados da melhor forma para atingir-se um objetivo. Gerentes adotam atitudes impessoais em relação a metas. Segundo Chiavenato (2004, p. 107), “Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização”.

No decorrer dos últimos anos não foram observados grandes avanços nos temas relacionados a gerenciamento de embarcações. À exceção da criação e adoção do “*ISM Code*”<sup>3</sup>, que envolve não somente a embarcação mas também o armador que o administra e opera, muito pouco se pôde observar quanto a avanços em estudos ou publicações de obras abordando o gerenciamento de embarcações sob a perspectiva do comando. Processos, métodos, sistemas e tecnologias parecem ter sido deixados de lado, sucumbindo ante o tema comando, sob a ótica da liderança.

Por outro lado é farto o volume de publicações, artigos e trabalhos científicos relacionados ao tema comando, com foco na liderança. Em pesquisa realizada na biblioteca do CIAGA e demais ferramentas de consulta de trabalhos científicos da Marinha do Brasil, no

---

<sup>2</sup>Artigo “As diferenças entre liderança e chefia”, publicado no site Portal Gestão, em 10 de maio de 2010, disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/6014-a-diferen%C3%A7a-entre-lideran%C3%A7a-e-chefia.html>, e acessado às 16:00 horas de 02 de outubro de 2015.

<sup>3</sup> “ISM Code” ou Código Internacional de Gestão de Segurança é o padrão internacional para a gestão segura, operação de embarcação e prevenção da poluição, de aplicação compulsória no Brasil desde 1 de julho de 1998, para todos os navios passageiros, petroleiros, químicos, gaseiros, graneleiros e todas as demais embarcações de AB igual ou superior a 500 AB. Já para outros navios de carga e unidades móveis auto-propulsadas de perfuração marítima, com AB igual ou superior a 500, a partir de 1º de julho de 2002.

período compreendido entre o início da década de noventa até os dias atuais, foram identificadas várias obras que justificam a afirmação:

Collyer, (1992, p. 24), Lima, (1995, p. 43), DPC/FEMAR, Brasil, (2006, p. 03), Abrashoff (2006, p. 23) e Sondermann (2014 p. 12), abordam a importância das relações humanas no trato do comando.

Collyer, (1992, p. 28), Lima, (1995, p. 37), DPC/FEMAR, Brasil, (2006, p. 11), Abrashoff (2006, p. 175), Oliveira (2012, p. 57) e Sondermann (2014 p. 14), abordam a relevância dos diversos fatores que influenciam na vida de bordo com referência ao comando.

Collyer, (1992, p. 36), Lima, (1995, p. 12), DPC/FEMAR, Brasil, (2006, p. 81), Abrashoff (2006, p. 63), Oliveira (2012 p. 11) abordam aspectos relativos às práticas relacionadas à punição e elogios.

Collyer, (1992, p. 37), Lima, (1995, p. 27), Tatagiba (2000, p. 19), Abrashoff (2006, p. 93), Oliveira (2012, p. 26 - 50) e Sondermann (2014, p. 20), abordam a importância da criação do espírito de equipe e motivação da tripulação a bordo, como fatores fundamentais para o sucesso do comando.

Collyer, (1992, p. 33), Tatagiba (2000, p. 4), DPC/FEMAR, Brasil, (2006, p. 33), Abrashoff (2006, p. 49), Oliveira (2012, p. 21) e Sondermann (2014, p. 23), abordam o “saber ouvir” como ferramenta de extrema importância para o comando.

Collyer, (1992, p. 19), Lima (1995, p. 22), Abrashoff (2006, p. 15), e Sondermann (2014, p. 21) identificam qualidades comuns aos líderes, e as sugerem como importantes para o comando.

Todas as obras pesquisadas conceituam o comando como a capacidade de influenciar pessoas em prol de um objetivo comum, através da formação de equipes, reforçando a liderança como prática do comando.

Não obstante, o que se pretende aqui ressaltar é que aspectos técnicos de princípios de gestão ou de gerenciamento para o comando, raramente são abordados, e quando o são, acontecem de forma restrita, sem nenhum aprofundamento nas questões envolvidas, versando sobre o tema de forma simplista, como simples “pinceladas”. Collyer (1992, p. 2), descreve administração como uma “atividade de planejamento, seguida de liderança, organização e controle”. Em suas conclusões entende ainda que a embarcação seja uma unidade móvel de produção e seu Comandante, o gerente dessa unidade. Em DPC/FEMAR Brasil, (2006, p. 80) observa-se um avanço na abordagem do comando, além de aspectos subjetivos e relacionados exclusivamente à liderança: pela primeira vez foi observada a menção alusiva e explicativa ao

ciclo do PDCA<sup>4</sup> e aspectos de melhoria contínua de processos aplicados ao exercício do comando. Juntamente com Sondermann (2014, p. 36), as obras referem-se também a objetivos e metas, assim como a organização de processos.

Concluindo, na pesquisa efetuada, não se observou em nenhuma das obras, uma clara identificação dos objetivos a serem alcançados, ou seja, as técnicas apresentadas não tratam da importância de se definir aonde chegar (objetivos), mas sempre referem-se à abordagem da atividade meio, ou seja, do como chegar (atributos de liderança).

Da mesma forma, pouco se observou no trato da importância da mensuração do sucesso relativo à consecução dos objetivos traçados, sob a ótica do armador. Sem indicadores de “performance” que permitam essa avaliação e identificação de oportunidades de melhoria, todo o processo de gestão (ou comando) baseia-se em uma sistemática intuitiva, subjetiva, amparada em julgamentos individuais dos próprios Comandantes quanto às expectativas do armador, logo, em função dessa subjetividade, periga comprometer-se o processo de gestão: o que acho que o armador espera do meu comando “*versus*” o que o armador realmente espera do meu comando.

## 2.2 Conceito de unidade de negócios

No sistema de 'comando e controle', existe uma hierarquia burocrática. O trabalho do profissional é voltado para a satisfação do líder, e não do cliente. As pessoas não podem tomar decisões sem consultas. Além disso, os profissionais têm medo de errar por causa da punição que podem ter<sup>5</sup>.

Fusco<sup>6</sup> (1997), afirma que o conceito de unidade de negócios pode ser entendido como uma unidade de planejamento, com base nas necessidades e oportunidades estratégicas. Admite ainda que no nível operacional, a unidade de negócios possa desenvolver um modelo de gestão autônoma, com objetivos e metas independentes, desde que guarde estreita relação com o planejamento estratégico da organização a que pertence. “*In verbis*”:

[...] o conceito de Unidade de Negócios pode ser encarado como "unidade de planejamento", definida em termos de necessidades e oportunidades estratégicas. Afirma ainda que outros autores estendam tal conceito ao nível operacional, trazendo à UEN - Unidade Estratégica de Negócios uma feição

<sup>4</sup> Do inglês, PDCA. P = “Plan”, planejar; D = “Do”, executar de acordo com o planejado; C = “Check”, checar, averiguar se os resultados estão de acordo com o esperado; A = “Action”, agir corretivamente nas não conformidades identificadas a partir da averiguação.

<sup>5</sup>Tatsumi Roberto Ebina - Sócio Diretor da Muttare Consultoria de Gestão portal da administração [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br) Acessado em: 26 set. 2015.

<sup>6</sup> [www.portal-gestao.com](http://www.portal-gestao.com) Acessado em: 26 set. 2015.

verdadeiramente de uma unidade de negócios na acepção do termo, com todas as implicações decorrentes, tal como autonomia de gestão operacional, estratégia de operações dirigida e outras. Com o foco voltado a operações, tem sabidamente vantagens que vão além do simples caminhar na curva de experiência, envolvendo aspectos externos de atendimento a clientes, compreensão e assimilação mais fácil das exigências paradigmáticas de competitividade. Com isso, um sistema de operações focalizado fica mais ao alcance do entendimento das pessoas, devido ao escopo mais limitado de análise.

A proximidade do gestor da unidade de negócios com o cliente e com suas demandas específicas, torna clara a percepção de melhoria no processo de tomada de decisões, que amparadas nessa proximidade agrega fatores qualitativos e de velocidade no atendimento às demandas. Dessa forma, o gestor da unidade de negócios tende a tornar-se quase um “dono”, comprometido com os objetivos e metas da organização, interferindo diretamente na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço e/ou produto.

Ralph<sup>7</sup> S. Larsen, CEO da Johnson & Johnson, sugere:

[...] apenas aqueles que estão mergulhados na realidade, na linha de fogo, podem conhecer todas as opções e tomar a decisão mais sábia [...]. De fato, a imersão na vida da unidade de negócios, e o conhecimento de todas as variáveis de seu “em torno” permite ao seu gestor a adoção de medidas cirúrgicas específicas.

Descreve ainda Larsen (2000, p. 183) que

a Johnson e Johnson não poderia abranger tamanha cobertura de mercado sem que seus gerentes em todo o mundo tivessem extraordinária autoridade para operar suas unidades como se fossem donos.

Analogamente, refere-se às unidades de negócio como uma porção de pequenas árvores, plantadas em uma área extremamente vasta, alimentando-as e fazendo-as crescer simultaneamente.

Na contrapartida, como resultado da autonomia de gestão sugerida, alguns cuidados deverão ser tomados quanto à definição dos fatores críticos de sucesso das unidades de negócios e das variáveis que podem impactá-las. Controlar essas variáveis, ajustando-as em alinhamento com as estratégias corporativas constitui-se numa boa prática. Fusco<sup>8</sup> (1997)

---

<sup>7</sup> Sabedoria dos Gurus (2000, p. 182),

<sup>8</sup> www.potal-gestao.com Acessado em: 26 set. 2015.

recomenda o tratamento específico, em cada unidade de negócios, das variáveis que interferem diretamente em seus Fatores Críticos de Sucesso e ainda que “as estratégias específicas devam estar alinhadas às estratégias corporativas, de forma a evitar que o desempenho competitivo da organização, como um todo, possa vir a ser afetado”.

Larsen (2000, p. 183), admite que

[...] nenhuma forma ou filosofia pode ser perfeita. Reconhecemos que a descentralização é inerentemente confusa [...] Todas as unidades operam com seu próprio nome; todas tem identidade poderosa e forte espírito de corpo [...]. Complementa seu raciocínio atribuindo o papel do Centro: [...] uma descentralização 100 % descompromissada não é uma opção viável. Ao exercer seu julgamento independente cada unidade de negócio tende a afetar o bem-estar do conjunto corporativo, de modo que devem ser monitorados [...].

De fato, ressalta-se a importância da aderência dos objetivos e metas das unidades de negócio com as expectativas do centro. Mecanismos sistemáticos de monitoramento permitirão ao gestor e a organização, não somente a identificação da evolução do sucesso da gestão, mas também a identificação de oportunidades de melhoria, aplicação de melhoria contínua dos processos, além de permitir ampla visão de oportunidades.

## 2.3 Abordagem proposta

### 2.3.1 A embarcação como uma unidade de negócios e o comandante como seu principal executivo

Utilizando-se os conceitos de unidade de negócios pretende-se abordar a embarcação com a mesma ótica, induzindo o leitor a imergir nesse cenário, com gestão autônoma, e seu Comandante como seu principal executivo. Não obstante, os objetivos da gestão, ou comando, deverão estar aderentes, alinhados e comprometidos com as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico da organização: visão, missão, valores, política, objetivos e metas.

Clientes cada vez mais exigentes, preços (“*daily hire*”)<sup>9</sup> cada vez mais competitivos, aliados a política de “zero acidente” e respeito absoluto às questões ambientais, acabaram por

---

<sup>9</sup> “*Daily Hire*” é o valor contratual pago diariamente pelo afretador ao armador ou ainda custo contratual de afretamento da embarcação.

induzir a armação nacional ao enquadramento nos requisitos normativos do SGI<sup>10</sup> - ou Sistema de Gestão Integrada.

Partindo do ciclo do PDCA e comprometida com as diretrizes do mapa estratégico da organização, a embarcação, ou unidade de negócios, deverá definir sua própria estratégia com base em objetivos e metas aderentes e alinhados às expectativas do armador. Estabelecer indicadores de desempenho e monitorá-los continuamente, realizar análises críticas, identificar oportunidades de melhorias, retroalimentar o sistema de sorte a promover continuamente a melhoria de seus processos e a alavancagem de seus indicadores.

Ao adotar essa abordagem espera-se que o leitor perceba a gestão da unidade negócios - ou comando da embarcação, perfeitamente alinhada à estratégia da organização e inserida nas rotinas do cliente, capaz de compreender plenamente suas demandas, potencializando a capacidade de gerar respostas mais rápidas e mais eficazes, gerando valor ao armador a partir da percepção do cliente, daí proporcionando ao mesmo diferenciais competitivos a partir da definição de um modelo de comando estratégico.

O valor da embarcação como uma unidade de negócios e do Comandante como seu principal executivo deve ser percebido em seu efeito, no total, e não apenas individualmente. Ajusta o processo de planejamento e alavanca resultados através da perspectiva de satisfação do cliente, proporcionando melhor qualidade e consistência com a realidade.

### 2.3.2 Avaliação de desempenho: pessoas ou processos?

A avaliação de desempenho está intrinsecamente relacionada ao ser humano e tem por objetivo avaliar o desempenho passado de uma pessoa em relação a uma expectativa, que entende-se por padrão esperado. Dessa forma torna-se inevitável a participação do avaliador no processo do qual o avaliando é parte. Medidas subjetivas, resultados subjetivos, visto tratar-se de interpretação de um ser humano sobre outro ser humano, cujo resultado pode ainda ser graduado em relação à expectativa.

Ao tratar-se de avaliação de processos, medidos a partir de metas mensuráveis que visam culminar no objetivo desejado, espera-se que os resultados sejam avaliados de forma objetiva: alcançado ou não alcançado, podendo ainda ser admitida a possibilidade do

---

<sup>10</sup>SGI – Sistema de Gestão Integrada, com base nos referenciais normativos de que tratam as normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

parcialmente alcançado. Medidas objetivas, resultados objetivos, sem interferência da condição humana da interpretação, ou da aplicação de gradientes de avaliação.

Aumentando-se a objetividade da avaliação, aplicada ao “aonde se quer chegar”, espera-se obter uma melhoria qualitativa do resultado, gerada a partir da redução da subjetividade da avaliação, medida a partir do risco do avaliador.

Melhor resultado de avaliação, melhor “feedback” aos responsáveis pelo tratamento dos dados obtidos e consequentes ações nas revisões do planejamento.

### 3 “BALANCED SCORECARD (BSC)”

#### 3.1 Conceito

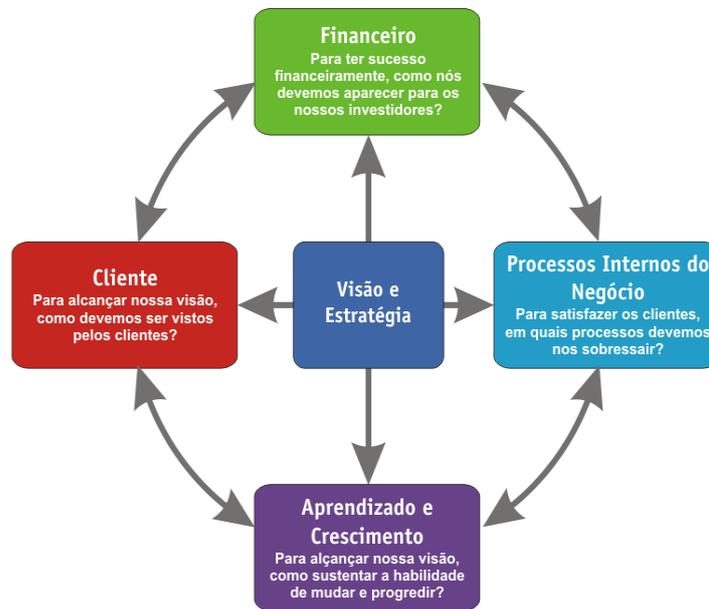
KAPLAN e NORTON (1996, p. 7) afirmam que o BSC é a síntese entre o modelo financeiro contábil e a necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance.

A colaboração entre Kaplan e Norton começou em 1990, com um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas, que buscou novas maneiras de medir o desempenho organizacional (KAPLAN e NORTON, 2004, prefácio). Em 1992 através de um artigo editado pela “*Harvard Business School*”, de onde Kaplan era professor, foi inicialmente divulgada a nova metodologia BSC.

A partir do ambiente organizacional, o BSC propõe um planejamento estratégico que cria medidas de desempenho, através de indicadores mensuráveis, voltados para um sistema de gerenciamento que ajuda a traduzir estratégia em objetivos. Através dos indicadores permite o aprendizado corporativo e a frequente revisão da visão compartilhada, que irá orientar os objetivos estratégicos corporativos e das unidades de negócios. O modelo de construção do planejamento é fundamentado sobre quatro perspectivas, como afirma Kaplan e Norton (2004, p.7):

- O desempenho *financeiro*, indicador de resultado (“*lag indicator*”), é o critério definitivo de sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.
- O sucesso com clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da *proposição de valor para os clientes* é o elemento central da estratégia.
- Os *processos* internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros.
- Ativos intangíveis são as fontes definitivas de criação de valor sustentável. Os objetivos de *aprendizado* descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizagem e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.
- Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho de processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

Figura 1: Modelo de construção do BSC.



Fonte: adaptação do autor.

Kaplan e Norton (2004, p. -205) afirmam:

[...] ativos intangíveis tornaram-se decisivos para a criação de valor sustentável. A definição dos dicionários para intangível, “que não pode ser percebido ou definido”, mostra a dificuldade das organizações em gerenciar esses ativos. Como gerenciar aquilo que não pode ser definido? A perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis com a estratégia da organização. Essa perspectiva contém os objetivos e indicadores dos três componentes dos ativos intangíveis, essenciais para a implementação da estratégia:

1. Capital humano
2. Capital da informação
3. Capital organizacional

Os objetivos desses três componentes devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos integrados uns aos outros [...].

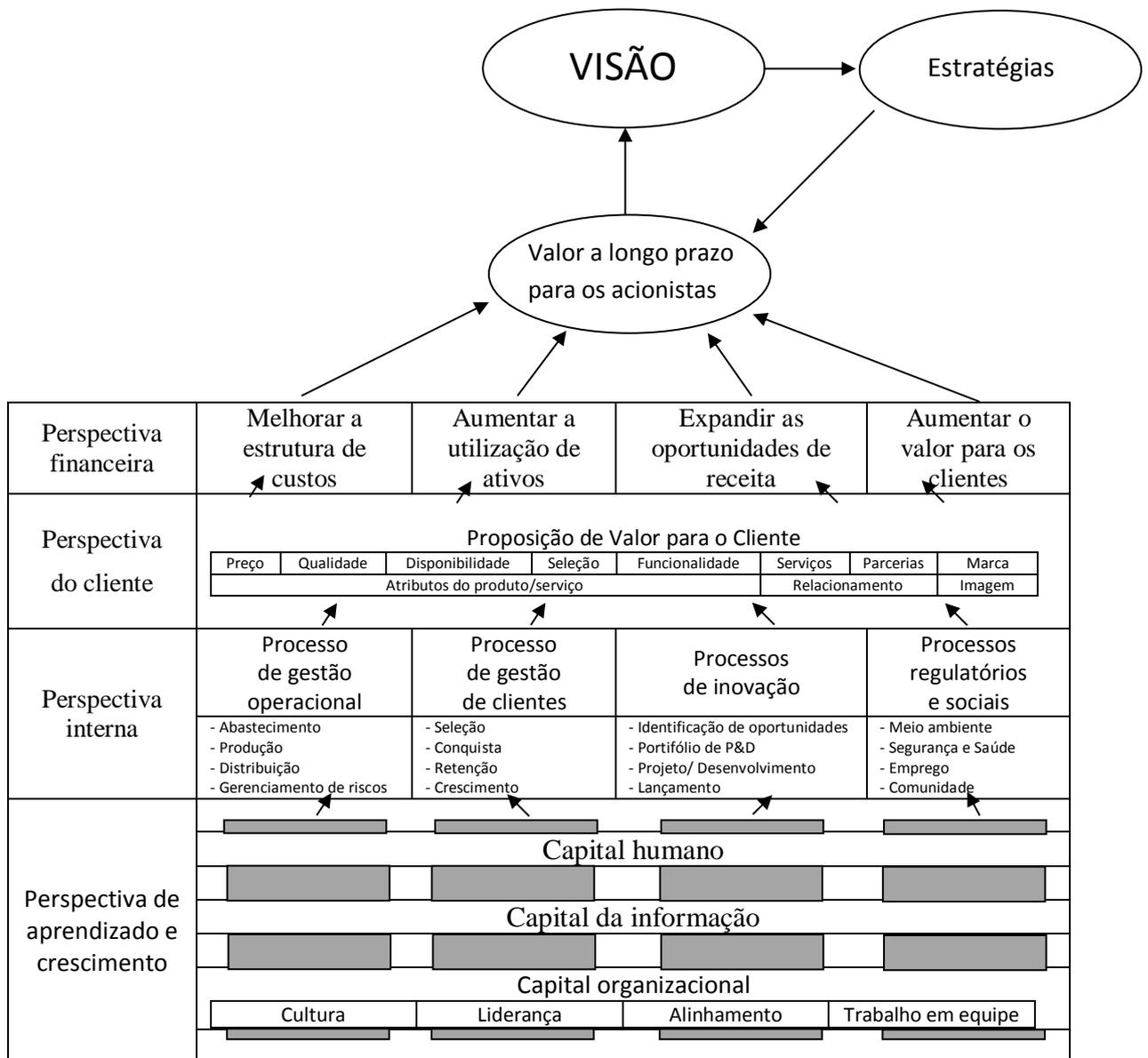
Gerando sinergia entre os ativos intangíveis, a partir de valores tangíveis declarados na perspectiva financeira, através da percepção de valor diferenciado por parte dos clientes alvo, nasce a estratégia corporativa, que guarda estreita relação de causa e efeito entre esses ativos.

Kaplan e Norton (2004, p. 10) afirmam ainda que:

O modelo das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor da organização fornece às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das propriedades de seus empreendimentos. [...] Auxiliamos a discussão entre os executivos mediante o desenvolvimento de uma representação gráfica dessas conexões, que chamamos de *mapa estratégico* [...].

### 3.2 O Mapa Estratégico

Figura 2 - O mapa estratégico.



Fonte: O mapa estratégico, adaptado de Kaplan e Norton (2004, figura 3.1, p. 69)

[...] o mapa estratégico, ajustado a estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho nos processos internos da organização que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, acionistas e comunidades [...] (KAPLAN e NORTON, 2014, p.14).

## 4 COMANDO ESTRATÉGICO: APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

### 4.1 Habilidades nos três níveis de gestão: conceitual, técnica e humana

À medida em que sobe na hierarquia, o gestor tem cada vez menos necessidade de habilidade técnica e cada vez mais de habilidade conceitual. Academicamente os níveis de gestão são divididos em três: alta direção, supervisão e tático.

No nível da alta direção, ou nível estratégico, predomina a habilidade conceitual. De atuação em nível institucional, o gestor deve dominar conceitos e ver a organização como um todo. Deve ter análise crítica, conhecer os fundamentos técnicos e ser capaz de entender como diferentes funções estão relacionadas com a missão e os objetivos da instituição. Foco voltado à estratégia.

No nível de supervisão (operacional, baixa gerência), a habilidade técnica predomina. Gestores de nível operacional devem dominar a técnica, pois constantemente são chamados a orientar as atividades relacionadas à sua área de atuação. Foco voltado às tarefas.

No nível tático (intermediário, média gerência) as três habilidades são proporcionais, com predominância da habilidade humana.

A única habilidade presente nos três níveis é a habilidade humana. As habilidades conceitual e a técnica variam em função dos diferentes níveis gerenciais. Por ser o elo de ligação entre as duas gerências, a alta administração e o nível tático, estratégico e operacional, a habilidade humana é fundamental ao gestor de média gerência, transitando entre os três níveis.

Considerando a embarcação como uma unidade de negócios, a presente pesquisa pretende induzir o leitor a entender a figura do Comandante como gestor estratégico, Imediato e Chefe de Máquinas como gestores táticos, Cozinheiro e Marinheiro mais antigo (convés e máquinas) como gestores no nível operacional.

A proposta do modelo toma por base a direção (missão ou estratégia) a seguir, com propósitos (objetivos) que serão muito bem definidos. Logo, cumpre ressaltar que o modelo busca ser aplicável como ferramenta de apoio à gestão do comando, reconhecendo a todas as demais funções, a importância dos treinamentos continuados, do cumprimento da disciplina, do conhecimento técnico profundo e de todos os demais atributos comportamentais, necessários aos vários níveis de liderança presentes a bordo. Logo, entende-se como premissa que os atributos de liderança, abordados no primeiro capítulo do presente trabalho sejam de pleno conhecimento de todos os tripulantes que atingem a função de Comandante.

## **4.2 A relevância do “como”**

É impensável admitir que qualquer comandante não reconheça a importância do espírito de equipe em uma embarcação. Tripulações reduzidas, adversidades do dia a dia de bordo, afastamento social, clientes extremamente exigentes, dentre outros tantos motivos, compõem um leque infindável de razões para entender-se a importância de promover, constantemente, a motivação e o moral elevado da tripulação. Abrashoff (2006), afirma que liderar pelo exemplo, ouvir com o máximo de atenção, criar um clima de confiança, buscar resultados e não elogios, estimular o aperfeiçoamento individual, estimular a união, melhorar a qualidade de vida da tripulação, reconhecer habilidades específicas, todas são recomendações notadamente importantes para um comando eficiente.

Comandantes são líderes e como tal devem encarar a tripulação como seu principal recurso para a consecução de seus objetivos.

## **4.3 O foco no “o que”**

Tratar-se-á agora da dimensão “o que”. No nível estratégico o comando deve buscar a eficácia: fazer a coisa certa, além de fazer certo todas as coisas. A coisa certa deverá estar aderente às expectativas do armador e ao planejamento estratégico da organização. O presente trabalho pretende que, através da ferramenta criada, o comando possa compreender claramente os objetivos do armador, agindo estrategicamente em busca dessas expectativas.

## **4.4 Mapa estratégico do armador**

Primeiramente será efetuado o levantamento do mapa estratégico do armador em relação a uma embarcação de sua propriedade e armação, afretada à Petrobras:

Figura 3 - Mapa estratégico do armador em relação a uma embarcação “offshore”, de sua propriedade e armação, afretada à Petrobras.

MAPA ESTRATÉGICO DE UMA EMBARCAÇÃO OFFSHORE, ABORDADA COM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS, AFRETADA À PETROBRAS.								
PERSPECTIVA FINANCEIRA	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA FINANCEIRA .							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	OTIMIZAR CUSTOS CRESCIMENTO DO LAJIDA						
	O QUE O ARMADOR ESPERA ?	QUANTO A MANUTENÇÃO CORRETIVA	QUANTO A MANUTENÇÃO PREVENTIVA	QUANTO A MANUTENÇÃO PREDITIVA	QUANTO A MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA EMBARCAÇÃO	QUANTO AS SOLICITAÇÕES DE COMPRAS	QUANTO A SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REDUÇÃO DOS CUSTOS	MANUTENÇÃO DOS CUSTOS PLANEJADOS	MANUTENÇÃO DOS CUSTOS PLANEJADOS	MANUTENÇÃO DA OPERACIONALIDADE DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SEM CUSTOS ADICIONAIS	REDUZIR OS CUSTOS ANUAIS DE COMPRAS DA EMBARCAÇÃO	ZERAR SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	
PERSPECTIVA DO CLIENTE	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA DO CLIENTE.							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	PROMOVER AMPLA SATISFAÇÃO DO CLIENTE, SUPERANDO SUAS EXPECTATIVAS E AGREGANDO VALOR A SEUS PROCESSOS						
	O QUE NOSSOS CLIENTES VALORIZAM ?	QUANTO AOS PROCESSOS REGULATÓRIOS (QSMS)	QUANTO A ACIDENTES	QUANTO A CONSUMÍVEIS (AGUADA E COMBUSTÍVEL)	QUANTO A COMUNICAÇÕES	QUANTO A CONSERVAÇÃO E PINTURA DA EMBARCAÇÃO	QUANTO A PONTUALIDADE	QUANTO AO PEOTRAM
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MANTER ALTOS ÍNDICES DE ATENDIMENTO AOS INDICADORES	MANTER ÍNDICE DE ACIDENTES COM E SEM AFASTAMENTO IGUAL A ZERO	MANTER NÍVEIS DE CONSUMO DENTRO DAS EXPECTATIVAS CONTRATUAIS	ASSEGURAR O CUMPRIMENTO DE TODAS AS COMUNICAÇÕES CONTRATUAIS	MANTER BOAS CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO E PINTURA	RESPEITO AOS PRAZOS CONTRATUAIS	ATENDIMENTO A TODOS OS ITENS DO PEOTRAM
PERSPECTIVA INTERNA	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA INTERNA (PROCESSOS).							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	APRIMORAR OS PROCESSOS CRÍTICOS (PROCESSOS DE IMPACTO NA PERSPECTIVA FINANCEIRA E NA PERSPECTIVA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE)						
	QUAIS PROCESSOS REQUEREM EXCELÊNCIA PARA CUMPRIR OS OBJETIVOS FINANCEIROS	QUANTO A DESPÉRDICIOS	QUANTO A OPERAÇÕES (NA ÁREA, NA VEIGANDO, FUNDEADO E ATRACADO)	QUANTO AOS CONTROLES DE ESTABILIDADE DA EMBARCAÇÃO	QUANTO AO CONTROLE DE CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS			
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	IDENTIFICAR E MINIMIZAR DESPÉRDICIOS	REVER PROCEDIMENTOS INTERNOS COM FOCO NA SEGURANÇA E PADRÕES DO CLIENTE	MANTER RIGOROSO CONTROLE DAS CONDIÇÕES DE ESTABILIDADE E ESTANQUEIDADE	MANTER ATUALIZADOS OS CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS DE BORDO			
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	PROMOVER APRENDIZADO CORPORATIVO (DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS PARA A PLENA CONSEQUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS, QUE RESULTAM NOS OBJETIVOS DESEJADOS)						
	QUE PESSOAS E AMBIENTES DEVEMOS DESENVOLVER PARA REALIZAR OS OBJETIVOS	QUANTO A MOVIMENTAÇÃO DE TRIPULANTES	QUANTO A CAPACITAÇÃO DE PESSOAL	QUANTO AOS TREINAMENTOS	QUANTO A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA A FROTA			
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TREINAR EVENTUAIS SUBSTITUTOS NOS PADRÕES DA EMBARCAÇÃO	MANTER TODA A TRIPULAÇÃO APTA AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES	MANTER A TRIPULAÇÃO TREINADA DE ACORDO COM REQUISITOS LEGAIS E CONTRATUAIS	DISSEMINAR BOAS PRÁTICAS POR TODA A FROTA			

Fonte: autor.

Com base no mapa estratégico, inicia-se a identificação dos objetivos do comando, e consequentemente a definição da estratégia (ou plano de ação) a ser perseguida para consecução dos objetivos, definindo também uma matriz de atribuições e responsabilidades. Para cada objetivo serão desenvolvidos metas e indicadores de desempenho mensuráveis. Será ainda proposta a criação de uma sistemática de avaliação do desempenho, que deverá ser respondida como “alcançada” ou “não alcançada”, admitindo-se ainda a possibilidade do “parcialmente alcançada”. Nos casos em que a resposta a uma meta traçada venha a ser “não alcançada”, a consequência será, necessariamente, remeter à revisão da estratégia.

Deve-se ainda estabelecer a projeção de tempo para consecução dos objetivos: sugere-se o período de dois anos e para a sistemática de avaliação sugere-se o intervalo semestral.

Ao final do processo de vinte e quatro meses, deverá ser realizada uma reunião de análise crítica com participação das partes envolvidas, tendo como resultado do processo a análise dos objetivos traçados. Novos objetivos deverão ser traçados e as metas revisadas, estabelecendo-se novas metas ainda mais ousadas, de sorte a promover e melhoria contínua do processo, retroalimentando o sistema.

#### 4.4.1 Definição da estratégia segundo a perspectiva financeira

Sugere-se a definição dos objetivos em reunião com o gerente de operações a quem o comando da embarcação se reporta:

Figura 4 - Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva financeira.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE, ABORDADA COM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS, AFRETADA À PETROBRAS DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA FINANCEIRA							
ORDEM	PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVOS DO ARMADOR	INDICADORES	METAS DO COMANDO	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
1	QUANTO A MANUTENÇÃO CORRETIVA	REDUÇÃO DOS CUSTOS EM PERCENTUAL A SER DEFINIDO PELO ARMADOR	ESTABELECEER INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS	ESTABELECEER PRAZOS E METAS CONFORME OS OBJETIVOS DO ARMADOR	1) ESTABELECEER ESTRATÉGIA 2) DELEGAR RESPONSABILIDADES 3) RESPONDER PELO CONTROLE, QUANDO FOR O CASO 4) MONITORAR RESULTADOS ATRAVÉS DE UMA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO 5) DIVULGAR RESULTADOS	CHEMAQ	ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO
2	QUANTO A MANUTENÇÃO PREVENTIVA	MANTER OS CUSTOS PLANEJADOS				CHEMAQ	
3	QUANTO A MANUTENÇÃO PREDITIVA	MANTER OS CUSTOS PLANEJADOS				CHEMAQ	
4	QUANTO A MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA EMBARCAÇÃO	MANTER MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS OPERACIONAIS SEM CUSTOS ADICIONAIS				IMT = CONVÉS + CÂMARA CHEMAQ = MÁQUINAS	
5	QUANTO A SOLICITAÇÃO DE COMPRAS	REDUZIR OS CUSTOS ANUAIS DE COMPRAS DA EMBARCAÇÃO DE ACORDO COM PERCENTUAIS				COMTE	
6	QUANTO A SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	ZERAR SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS				COMTE	

Fonte: autor.

#### 4.4.2 Definição da estratégia segundo a perspectiva do cliente

Sugere-se a definição dos objetivos em consulta ao contrato de afretamento da embarcação em conjunto com seus anexos e padrões Petrobras. Também deve-se consultar o departamento de QSMS<sup>11</sup> da organização e o gerente de operações a quem o comando da embarcação se reporta, consolidando-se os objetivos:

<sup>11</sup>QSMS, qualidade, segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.

Figura 5 - Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva do cliente.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE, ABORDADA COM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS, AFRETADA À PETROBRAS DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA DO CLIENTE							
ORDEM	PERSPECTIVA DO CLIENTE	OBJETIVOS DO ARMADOR	INDICADORES	METAS DO COMANDO	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AValiação DO DESEMPENHO
1	QUANTO AOS PROCESSOS REGULATÓRIOS (SMSQ)	MANTER ALTOS ÍNDICES DE ATENDIMENTO	ESTABELECEER INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS	ESTABELECEER PRAZOS E METAS CONFORME OS OBJETIVOS DO ARMADOR	1) ESTABELECEER ESTRATÉGIA 2) DELEGAR RESPONSABILIDADES 3) RESPONDER PELO CONTROLE, QUANDO FOR O CASO 4) MONITORAR RESULTADOS ATRAVÉS DE UMA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO 5) DIVULGAR RESULTADOS	IMT	ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO
2	QUANTO A ACIDENTES	MANTER ZERO ÍNDICE DE ACIDENTES COM E SEM AFASTAMENTO				IMT	
3	QUANTO A CONSUMÍVEIS	MANTER NÍVEIS DE CONSUMO DE ACORDO COM EXPECTATIVA CONTRATUAL				CHEMAQ	
4	QUANTO A COMUNICAÇÕES	ASSEGURAR O ATENDIMENTO A TODAS AS COMUNICAÇÕES CONTRATUAIS				COMTE	
5	QUANTO A CONSERVAÇÃO E PINTURA DA EMBARCAÇÃO	MANTER BOAS CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO E PINTURA				IMT	
6	QUANTO A PONTUALIDADE	RESPEITO AOS PRAZOS CONTRATUAIS				COMTE	
7	QUANTO AO PEOTRAM	ATENDIMENTO A TODOS OS ITENS DO PEOTRAM				COMTE	

Fonte: autor.

#### 4.4.3 Definição da estratégia segundo a perspectiva interna

Sugere-se a definição dos objetivos em consulta ao contrato de afretamento da embarcação em conjunto com seus anexos e padrões Petrobras. Também deve-se consultar o

departamento de QSMS<sup>12</sup> da organização e o gerente de operações a quem o comando da embarcação se reporta, consolidando-se os objetivos.

Figura 6 - Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva de processos internos.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE, ABORDADA COM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS, AFRETADA À PETROBRAS DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS							
ORDEM	PERSPECTIVA INTERNA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AValiação DO DESEMPENHO
1	QUANTO A DESPERDÍCIOS	IDENTIFICAR E MINIMIZAR DESPERDÍCIOS	ESTABELECEER INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS	ESTABELECEER PRAZOS E METAS CONFORME OS OBJETIVOS DO ARMADOR	1) ESTABELECEER ESTRATÉGIA 2) DELEGAR RESPONSABILIDADES 3) RESPONDER PELO CONTROLE, QUANDO FOR O CASO 4) MONITORAR RESULTADOS ATRAVÉS DE UMA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO 5) DIVULGAR RESULTADOS	IMT = CONVÉS E CÂMARA  CHEMAQ = MÁQUINAS	ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO
2	QUANTO A OPERAÇÕES (NA ÁREA, NAVEGANDO, FUNDEADO OU ATRACADO)	REVISAR PROCEDIMENTOS INTERNOS COM FOCO NA SEGURANÇA E PADRÕES DO CLIENTE				COMTE	
3	QUANTO AOS CONTROLES DE ESTABILIDADE DA EMBARCAÇÃO	MANTER RIGOROSO CONTROLE DAS CONDIÇÕES DE ESTABILIDADE E ESTANQUEIDADE				IMT	
4	QUANTO AO CONTROLE DE CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS	MANTER ATUALIZADOS OS CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS DE BORDO				COMTE	

Fonte: autor.

#### 4.4.4 Definição da estratégia segundo a perspectiva de aprendizado e crescimento

Sugere-se a definição dos objetivos em consulta ao departamento de recursos humanos, departamento de QSMS<sup>13</sup> da organização e o gerente de operações a quem o comando da embarcação se reporta, consolidando-se os objetivos:

<sup>12</sup>QSMS, qualidade, segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.

<sup>13</sup>Idem.

Figura 7 - Definição da estratégia de comando segundo a perspectiva de aprendizado interno e crescimento.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE, ABORDADA COM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS, AFRETADA À PETROBRAS DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA DE APRENDIZADO INTERNO E CRESCIMENTO							
ORDEM	PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AValiação DO DESEMPENHO
1	QUANTO A MOVIMENTAÇÃO DE TRIPULANTES	TREINAR EVENTUAIS SUBSTITUTOS NOS PADRÕES DA EMBARCAÇÃO	ESTABELECEER INDICADORES DE DESEMPENHO MENSURÁVEIS	ESTABELECEER PRAZOS E METAS CONFORME OS OBJETIVOS DO ARMADOR	1) ESTABELECEER ESTRATÉGIA 2) DELEGAR RESPONSABILIDADES 3) RESPONDER PELO CONTROLE, QUANDO FOR O CASO 4) MONITORAR RESULTADOS ATRAVÉS DE UMA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO 5) DIVULGAR RESULTADOS	IMT = CONVÉS E CÂMARA  CHEMAQ = MÁQUINAS	ESTABELECEER SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO
2	QUANTO A CAPACITAÇÃO DE PESSOAL	MANTER A BORDO TRIPULANTES APTOS AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES				IMT = CONVÉS E CÂMARA  CHEMAQ = MÁQUINAS	
3	QUANTO AOS TREINAMENTOS	MANTER A BORDO TRIPULANTES TREINADOS DE ACORDO COM REQUISITOS LEGAIS E CONTRATUAIS				IMT	
4	QUANTO A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA A FROTA	DISSEMINAR AS BOAS PRÁTICAS POR TODA A FROTA				COMTE	

Fonte: autor.

As estratégias deverão ser definidas pelo comando de sorte a contemplar as metas traçadas, que deverão ser monitoradas sistematicamente através dos indicadores de desempenho.

Por sua vez, o alcance das metas levará a consecução dos objetivos pretendidos pelo armador.

No estudo de caso a aplicação do modelo será colocada em prática, facilitando o entendimento e o uso da ferramenta proposta.

#### 4.4.5 Análise “SWOT”<sup>14</sup> da ferramenta proposta

Pontos fortes: sólido alinhamento da estratégia do comando com o planejamento estratégico da organização armadora, promovendo melhoria nos níveis de comunicação, compartilhando responsabilidades, gerando sinergia e integrando toda a tripulação em prol de

<sup>14</sup> Análise SWOT, ferramenta de gestão destinada a análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças em relação ao um determinado fenômeno que se deseja analisar.

um objetivo comum, contribuindo e participando efetivamente das expectativas organizacionais.

#### Pontos fracos:

- a) Solução de continuidade: o comando das embarcações é exercido por dois Comandantes que se revezam a cada prazo determinado, o que é uma característica do mercado “*offshore*” nacional. Para que o modelo tenha êxito pleno, há necessidade da participação de ambos os Comandantes, envolvendo-se e comprometendo-se conjuntamente com o cumprimento do modelo.
- b) Dependência do planejamento estratégico da organização: o modelo proposto depende de uma clara identificação de itens do planejamento estratégico da organização: estratégia bem formulada, objetivos muito bem definidos e ambientes bem analisados.
- c) Ausência de recursos humanos especializados em planejamento estratégico, o que pode ser resolvido através de “*outsourcing*”<sup>15</sup>.

#### Oportunidades:

- a) Ausência de publicações e materiais didáticos quanto ao comando sob a ótica de gerenciamento.
- b) Ambiente extremamente competitivo.
- c) Cenário de incertezas potencializando a importância do uso de ferramentas de planejamento.
- d) Resolução IMO STW 44/32 de 17/01/2013, torna obrigatório o treinamento na distinção entre liderança e gerenciamento, em planejamento estratégico e ferramentas de gerenciamento.
- e) Promover melhorias qualitativas nas passagens de serviços entre os Comandantes e demais líderes de bordo.

#### Ameaças:

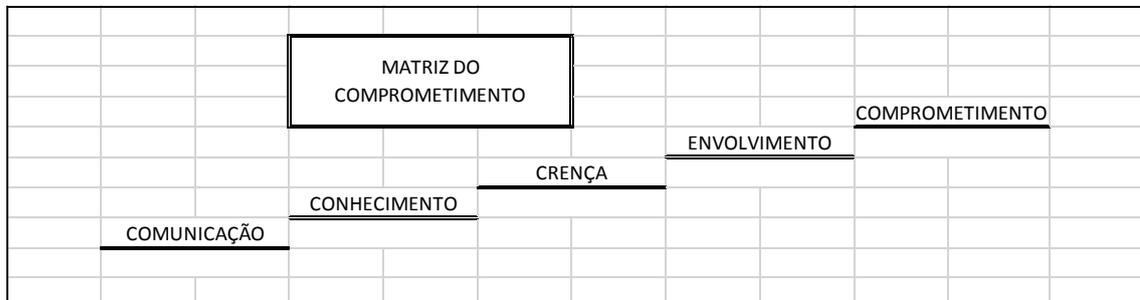
- a) Expectativas de resultados imediatos: recomenda-se que os gestores sejam firmes na sustentação dos resultados.

---

<sup>15</sup> “Outsourcing” é o processo pelo qual as empresas subcontratam serviços terceirizados de áreas cujo conhecimento não é dominado pelos seus próprios funcionários.

- b) Falhas na comunicação: recomenda-se a identificação e uso constante das ferramentas de comunicação que poderão dar suporte às diversas etapas do projeto.
- c) Falta de crença no projeto, de sinergia e de comprometimento dos tripulantes com o processo: na busca do comprometimento de todos os membros da tripulação com o processo, sugere-se a adoção da matriz do comprometimento, comunicando de forma clara e objetiva todo o projeto à tripulação, promovendo o amplo conhecimento de todas as etapas do processo. Ninguém é capaz de acreditar no que não conhece. Atribuir responsabilidades em todos os níveis, buscando sinergia entre os componentes da tripulação, envolvimento e comprometimento com os objetivos.

Figura 8 – Matriz do comprometimento



Fonte: autor

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Tipo de pesquisa

Vergara (2008, p. 46-47) sugere a divisão da classificação da pesquisa científica em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios e afirma:

Quanto aos fins uma pesquisa pode ser:

- investigação exploratória: é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado [...].
- Pesquisa metodológica: é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim [...].
- Pesquisa aplicada: é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não [...].

Com fundamento nas afirmações de Vergara (2008), este trabalho classifica-se, quanto a sua finalidade, como: investigação exploratória, pesquisa metodológica e aplicada. Exploratória porque a abordagem do comando sob a ótica do gerenciamento, como explicado anteriormente, não apresenta material acumulado, levando o autor a desenvolver a construção de uma ferramenta de gestão, com base nos fundamentos do BSC, e destinada a esse fim. Logo, a proposta de desenvolvimento dessa ferramenta de gestão vem a caracterizar a pesquisa como metodológica.

Em ambientes extremamente competitivos como o atual cenário da marinha mercante brasileira, notadamente no segmento do petróleo, as organizações buscam continuamente a excelência operacional, frequentemente revendo e investindo na busca de novos diferenciais. Motivada por essas necessidades, a presente pesquisa visa oferecer uma ferramenta de apoio à gestão do comando, objetivando agregar novas soluções a esses desafios, o que vem a classificar a pesquisa como pesquisa aplicada.

Quanto aos meios da investigação, Vergara (2008, p. 47,48 e 49) afirma:

- Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação e observação participante ou não [...].
  - Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento [...].
- [...] os tipos de pesquisa [...] não são mutuamente excludentes [...].

Ainda com fundamento nas afirmações de Vergara (2008), este trabalho classifica-se quanto aos meios, como: pesquisa de campo e estudo de caso.

Trata-se de uma pesquisa de campo pelo caráter investigativo do diagnóstico de situação atual referente ao objetivo do comando, consolidado através de entrevistas e questionários aplicados a comandantes de notória experiência e reconhecimento, somados à experiência do próprio autor.

Por fim utiliza-se de um estudo de caso circunscrito na organização genérica denominada “EmpreS/A Offshore”, e na embarcação de nome “Offshore 1”, buscando dessa forma melhor explicar a aplicação prática dos conceitos desenvolvidos. Ao final, pretende-se restar demonstrado que o modelo proposto atende plenamente a questão central da pesquisa.

## **5.2 Delimitação da pesquisa**

A presente pesquisa é limitada ao mercado “*ofshore*” nacional, uma vez que, como é de conhecimento público e notório, a quase totalidade dos armadores trabalham em regime de afretamento à Petrobras, facilitando o entendimento das perspectivas do cliente, por tratar-se de cliente único.

## **5.3 Seleção dos sujeitos**

Os sujeitos da pesquisa são Comandantes da Marinha Mercante, de notório saber e público reconhecimento, conhecedores das práticas adotadas nas rotinas do comando, aliados a experiência do próprio autor, formado bacharel de ciências náuticas em mil noventa e oitenta e quatro e atuante em função de comando há mais de cinco anos, além de professores dos cursos de Aperfeiçoamento de Náutica do CIAGA, e responsáveis pela formação da grade dos cursos de formação de oficiais da Marinha Mercante e de seus respectivos cursos de aperfeiçoamento.

## **5.4 Coleta de dados**

Na coleta de dados o autor é participante na observação, uma vez que, no âmbito profissional, se engaja na situação. Executa entrevistas por pauta, colhendo anotações, e utiliza questionário de perguntas abertas com respostas livres dos respondentes. O questionário padrão utilizado encontra-se nos anexos.

No estudo de caso, o ambiente é circunscrito à uma organização genérica, denominada “EmpreS/A”, e a aplicação do modelo é efetuada na embarcação denominada “Offshore 1”, de propriedade e armação de “EmpreS/A Offshore”, uma das organizações do grupo EmpreS/A.

## 5.5 Tratamento de dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa e analisados após consolidação dos resultados, de sorte a facilitar o entendimento do leitor.

Consultados os periódicos CAPES, COPPEAD e SCIELO, utilizando conjuntamente as palavras-chave comando, “Balanced Scorecard”, gerenciamento e objetivos, aplicando-se a técnica de “*scanning*”, nenhuma obra ou trabalho científico foi encontrado. Da mesma forma todos os entrevistados também concordam que o comando sob a ótica do gerenciamento pouco evoluiu, com o que também concorda o autor.

Já no viés da liderança, há farto número de registros disponíveis, com o que também concordam os entrevistados e o autor. Consultada a biblioteca do CIAGA foram observadas várias obras relacionadas ao tema comando, sob essa perspectiva de liderança: Collyer, (1992), Lima, (1995), DPC/FEMAR, Brasil, (2006), Abrashoff (2006) e Sondermann (2014), Tatagiba (2000) e Oliveira (2012), entre outros, todos abordam o comando na perspectiva de liderança.

Todos os entrevistados concordam com o autor quanto à importância e relevância da abordagem do comando sob a ótica de ferramentas de gerenciamento, e também quanto a importância de ter-se um modelo capaz de identificar e relacionar os objetivos do comando aos objetivos da organização.

Também foi pesquisado o porquê da falta de material alusivo a ferramentas de gestão para o comando, com base em sistemas de gerenciamento, sendo mais uma vez encontrado um consenso entre os entrevistados, com o qual também o autor concorda: na visão unânime esta carência está relacionada a ausência de capacitação no processo de formação dos oficiais e, mais notadamente, na formação de Comandantes, uma vez que matérias alusivas não integram a grade curricular.

Não obstante a ausência de matéria alusiva a planejamento estratégico e ferramentas de gerenciamento na grade de formação de oficiais da marinha mercante e, principalmente, no aperfeiçoamento de seus oficiais para a função de comando, a resolução IMO STW 44/3/2, de 17 de janeiro de 2013, através de seu sub comitê para padrões de treinamento e serviços de quarto, na 44ª. Seção, agenda de item 3, **valida** o modelo de curso para “Leadership and

Teamwork” no qual a grade curricular, em seu anexo à página 20, torna obrigatória o treinamento em técnicas de gerenciamento e planejamento estratégico, inclusive a abordagem da distinção entre liderança e gerenciamento, aplicáveis aos níveis de operação e de gerenciamento de operações da convenção STCW , 1978, conforme emendada, tabelas A-II/1 e A-III/1.

## **6 ESTUDO DE CASO**

### **6.1 Breve histórico da organização genérica “EmpreS/A”**

Fundada no ano de 1845, no estado da Bahia, a EmpreS/A teve suas atividades voltadas para o transporte de carvão oriundo da Inglaterra e América do Norte. Ampliou seu portfólio de negócios ao longo dos anos, sempre voltados à área de navegação e comércio exterior. Em 1959 um novo grupo assumiu o controle, nacionalizando-a em todos os seus ramos de operação. Posicionou o centro de decisões na cidade do Rio de Janeiro, e todos os funcionários passaram a ser contratados no Brasil. Em 1973 iniciou sua atuação no mercado de rebocadores portuários. Em 1975 adquiriu um estaleiro no estado de São Paulo e outro no estado do Rio de Janeiro, e o grupo “EmpreS/A” passou a atuar em todas as áreas ligadas ao transporte marítimo no Brasil: agenciamento, depósito de contêineres, apoio e operações portuárias, rebocagem, construção naval e cabotagem. Em 2007 abriu seu capital e ingressou na bolsa de valores – BOVESPA, consolidando-se como uma das maiores operadoras integradas de serviços marítimos, portuários e de logística do Brasil. No ano de 2009, em “Joint Venture” com uma organização chilena, decidiram expandir a atuação através da “EmpreS/A Offshore”, passando a atuar também na área de apoio marítimo em águas nacionais.

### **6.2 Diagnóstico de situação atual**

Atualmente a “EmpreS/A” atua em dois segmentos: sistema portuário e logística e sistema marítimo. Nesse último atua na área de rebocadores portuários, embarcações Offshore, estaleiros e agência marítima.

A “EmpreS/A Offshore”, enquadrada no sistema marítimo, conta com uma das maiores e mais modernas frotas de embarcações de apoio offshore com bandeira brasileira. Suas embarcações operam na navegação de apoio marítimo à plataformas e afretadas à Petrobras. A principal atividade das embarcações é apoiar a logística de suprimentos de equipamentos e produtos tais como: lama de perfuração, tubos, cimento e alimentos, entre outros materiais necessários às operações de plataformas instaladas na costa brasileira.

### 6.3 Estratégia corporativa

- Visão para 2022: ser a primeira escolha dos colaboradores, clientes e investidores nos segmentos portuário, marítimo e de logística, crescendo de forma arrojada, sinérgica e sustentável.
- Missão: Desenvolver e prover soluções de alto valor percebido por nossos clientes nas atividades portuária, marítima e de logística, de forma sustentável e inovadora, valorizando o desenvolvimento de nossos colaboradores.
- Estratégia: crescer com base nas competências e/ou ativos existentes, fortalecendo negócios atuais e buscando novas oportunidades, com foco no Brasil e aberto a projetos na América Latina.
- Valores:
  - Zelamos pela segurança das pessoas, pela preservação do meio ambiente e pelas comunidades em que estamos presentes.
  - Temos relações duradouras e significativas com nossos clientes.
  - Temos sentimento de dono. Assumimos pessoalmente os resultados.
  - Agimos de forma ética.
  - Colocamos nossos colaboradores em primeiro lugar.

### 6.4 Apresentação do mapa estratégico da embarcação “Offshore 1”, de propriedade e armação de EmpreS/A Offshore: preditiva

Observe na página a seguir, o mapa estratégico da embarcação “*Offshore 1*”, figura 9.

Figura 9 – Mapa estratégico da embarcação *Offshore 1*

MAPA ESTRATÉGICO DA EMBARCAÇÃO "OFFSHORE 1" ABORDADA COM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS, AFRETADA À PETROBRAS.								
PERSPECTIVA FINANCEIRA	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA FINANCEIRA .							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	OTIMIZAR CUSTOS MANUTENÇÃO DO CRESCIMENTO ANUAL DO LAJIDA EM 13,8%						
	O QUE O ARMADOR ESPERA ?	QUANTO A MANUTENÇÃO CORRETIVA	QUANTO A MANUTENÇÃO PREVENTIVA	QUANTO A MANUTENÇÃO PREDITIVA	QUANTO A MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA EMBARCAÇÃO	QUANTO AS SOLICITAÇÕES DE COMPRAS	QUANTO A SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REDUÇÃO DOS CUSTOS EM 15% NO PRAZO DE 24 MESES	MANUTENÇÃO DOS CUSTOS PLANEJADOS NO PERÍODO DE 24 MESES	MANUTENÇÃO DOS CUSTOS PLANEJADOS NO PERÍODO DE 24 MESES	MANUTENÇÃO DA OPERACIONALIDADE DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SEM CUSTOS ADICIONAIS	REDUZIR EM 10% OS CUSTOS ANUAIS DE COMPRAS DA EMBARCAÇÃO	ZERAR SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	
PERSPECTIVA DO CLIENTE	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA DO CLIENTE.							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	PROMOVER AMPLA SATISFAÇÃO DO CLIENTE, SUPERANDO SUAS EXPECTATIVAS E AGREGANDO VALOR A SEUS PROCESSOS						
	O QUE NOSSOS CLIENTES VALORIZAM ?	QUANTO AOS PROCESSOS REGULATÓRIOS (QSMS)	QUANTO A ACIDENTES	QUANTO A CONSUMÍVEIS (AGUADA E COMBUSTÍVEL)	QUANTO A COMUNICAÇÕES	QUANTO A CONSERVAÇÃO E PINTURA DA EMBARCAÇÃO	QUANTO A PONTUALIDADE	QUANTO AO PEOTRAM
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MANTER MÉDIA DOS INDICADORES DE ATENDIMENTO AO SMSQ >= 90%	MANTER ÍNDICE DE ACIDENTES COM E SEM AFASTAMENTO IGUAL A ZERO	MANTER NÍVEIS DE CONSUMO DENTRO DAS EXPECTATIVAS CONTRATUAIS	ASSEGURAR O ENVIO TEMPESTIVO DE TODAS AS COMUNICAÇÕES CONTRATUAIS	MANTER BOAS CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO E PINTURA	RESPEITO AOS PRAZOS CONTRATUAIS	ATENDIMENTO A 100% DO PEOTRAM
PERSPECTIVA INTERNA	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA INTERNA (PROCESSOS).							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	APRIMORAR OS PROCESSOS CRÍTICOS (PROCESSOS DE IMPACTO NA PERSPECTIVA FINANCEIRA E NA PERSPECTIVA DE ATENIMENTO AO CLIENTE)						
	QUAIS PROCESSOS REQUEREM EXCELÊNCIA PARA CUMPRIR OS OBJETIVOS FINANCEIROS	QUANTO A DESPÊNDIOS	QUANTO A OPERAÇÕES (NA ÁREA, NAVEGANDO, FUNDEADO E ATRACADO)	QUANTO AOS CONTROLES DE ESTABILIDADE DA EMBARCAÇÃO	QUANTO AO CONTROLE DE CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS			
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	IDENTIFICAR E MINIMIZAR DESPÊNDIOS	REVER PROCEDIMENTOS INTERNOS COM FOCO NA SEGURANÇA E PADRÕES DO CLIENTE	MANTER RIGOROSO CONTROLE DAS CONDIÇÕES DE ESTABILIDADE E ESTANQUEIDADE	MANTER ATUALIZADOS OS CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS DE BORDO			
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	ASPECTOS DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DO COMANDO DA EMBARCAÇÃO, E RELACIONADOS À PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.							
	OBJETIVO GÊNÉRICO	PROMOVER APRENDIZADO CORPORATIVO (DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS PARA CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS)						
	QUE PESSOAS E AMBIENTES DEVEMOS DESENVOLVER PARA REALIZAR OS OBJETIVOS	QUANTO A MOVIMENTAÇÃO DE TRIPULANTES	QUANTO A CAPACITAÇÃO DE PESSOAL	QUANTO AOS TREINAMENTOS	QUANTO A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA A FROTA			
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TREINAR EVENTUAIS SUBSTITUTOS NOS PADRÕES DA EMBARCAÇÃO	MANTER TODA A TRIPULAÇÃO APTA AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES	MANTER A TRIPULAÇÃO TREINADA DE ACORDO COM REQUISITOS LEGAIS E CONTRATUAIS	DISSEMINAR BOAS PRÁTICAS POR TODA A FROTA			

Fonte: autor.

Os objetivos estratégicos corporativos, que explicitam claramente as expectativas do armador em relação ao comando, encontram-se definidos no campo objetivos genéricos. Partindo do objetivo relacionado à perspectiva financeira, o armador delinea os demais objetivos relativos às três perspectivas: cliente, processos internos e aprendizado corporativo.

Os objetivos da unidade de negócios – embarcação, encontram-se definidos nos campos objetivos específicos, de sorte a contemplar os objetivos genéricos definidos pelo armador. A identificação dos objetivos específicos da unidade de negócios - embarcação irá nortear o comando na identificação da estratégia a ser perseguida.

Dessa forma restará claramente definido “o que”, ou seja, o que realmente o armador espera do comando para auxiliar à organização na geração de valor sustentável ao negócio com um todo.

## **6.5 Desenvolvimento das estratégias de comando**

### 6.5.1 Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva financeira

Figura 10 – Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva financeira.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE 1							
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA FINANCEIRA							
ORDEM	PERSPECTIVA FINANCEIRA	OBJETIVOS DO ARMADOR	INDICADORES	METAS DO COMANDO	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
1	QUANTO A MANUTENÇÃO CORRETIVA	EM 24 MESES, OBTER REDUÇÃO DOS CUSTOS COM MANUTENÇÃO CORRETIVA EM 12 %	MANCOR	1 A 6 MESES: REDUZIR MANCOR EM 5 % 7 A 12 MESES: REDUZIR MANCOR EM 10 % 13 A 18 MESES: REDUZIR MANCOR EM 15 % 19 A 24 MESES: REDUZIR MANCOR EM 20 %	1) IDENTIFICAR MÉDIA DOS CUSTOS DOS ÚLTIMOS 12 MESES, COM GERENTE DE MANUTENÇÃO 2) MONITORAR MENSALMENTE OS CUSTOS DE MANUTENÇÃO CORRETIVA COM GERENTE DE MANUTENÇÃO, DANDO "FEEDBACK" AO CHEMAQ 3) CONTROLAR O CUSTO DE MANUTENÇÃO CORRETIVA DENTRO DOS LIMITES ESTABELECIDOS	COMTE  CHEMAQ	AUDITORIA INTERNA  SEMESTRAL  REALIZADA PELO COMANDO
2	QUANTO A MANUTENÇÃO PREVENTIVA	MANTER OS CUSTOS PLANEJADOS	MANPRE	1 A 24 MESES: MANTER CUSTO PROGRAMADO	1) IDENTIFICAR CUSTOS PROGRAMADOS COM GERENTE DE MANUTENÇÃO 2) MONITORAR MENSALMENTE OS CUSTOS DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA COM GERENTE DE MANUTENÇÃO 3) CONTROLAR O CUSTO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA DENTRO DOS LIMITES ESTABELECIDOS, ADMITINDO-SE A COMPENSAÇÃO 4) REFORÇAR A MANUTENÇÃO PREVENTIVA	COMTE  CHEMAQ	AUDITORIA INTERNA  SEMESTRAL  REALIZADA PELO COMANDO
3	QUANTO A MANUTENÇÃO PREDITIVA	MANTER OS CUSTOS PLANEJADOS	MAPRED	1 A 24 MESES: MANTER CUSTO PROGRAMADO	1) IDENTIFICAR CUSTOS PROGRAMADOS COM GERENTE DE MANUTENÇÃO 2) MONITORAR MENSALMENTE OS CUSTOS DE MANUTENÇÃO PREDITIVA COM GERENTE DE MANUTENÇÃO, DANDO "FEEDBACK" AO CHEMAQ 3) ACOMPANHAR MENSALMENTE CUSTOS COM MANUTENÇÃO PREDITIVA 4) INFORMAR COMTE EVENTUAIS PERSPECTIVAS DE AUMENTO ACIMA DO CUSTO PROGRAMADO 5) CONTROLAR E GARANTIR A MANUTENÇÃO DOS CUSTOS COM MANUTENÇÕES PREDITIVAS, INFORMANDO AO COMTE EVENTUAIS AUMENTOS ACIMA DO CUSTO PROGRAMADO	COMTE  CHEMAQ  GERENTE DE MANUTENÇÃO	AUDITORIA INTERNA  SEMESTRAL  REALIZADA PELO COMANDO
4	QUANTO A MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA EMBARCAÇÃO	MANTER MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS OPERACIONAIS SEM CUSTOS ADICIONAIS	MAMAEQ	1 A 24 MESES: MANTER MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS OPERACIONAIS SEM CUSTOS ADICIONAIS REDOBRANDO A ATENÇÃO NAS MANUTENÇÕES PREVENTIVA E PREDITIVA	1) MONITORAR MENSALMENTE A OPERACIONALIDADE DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS 2) INSPECIONAR, QUINZENALMENTE, A OPERACIONALIDADE DE TODOS OS EQUIPAMENTOS DA SEÇÃO DE CONVÉS E CÂMARA 3) PROGRAMAR EVENTUAIS SOLICITAÇÕES DE REPARO JUNTAMENTE COM O CHEMAQ, A QUEM COMPETE O CONTROLE DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO CORRETIVA E PREVENTIVA 4) INSPECIONAR QUINZENALMENTE A OPERACIONALIDADE DE TODOS OS EQUIPAMENTOS DA SEÇÃO DE MÁQUINAS 5) PROGRAMAR EVENTUAIS SOLICITAÇÕES DE REPAROS DE ACORDO COM O CONTROLE DE CUSTOS DE MANUTENÇÕES CORRETIVA E PREVENTIVA	COMTE  IMT  CHEMAQ	INSPEÇÃO DA EMBARCAÇÃO  MENSAL  PROMOVIDA PELO COMTE DURANTE A INSPEÇÃO MENSAL DA EMBARCAÇÃO
5	QUANTO A SOLICITAÇÃO DE COMPRAS	REDUZIR EM 10% OS CUSTOS ANUAIS DE COMPRAS DA EMBARCAÇÃO	SOLMAT	REDUÇÃO MENSAL DE COMPRAS EM 10%	1) IDENTIFICAR MONTANTE DISPONÍVEL E MONITORAR MENSALMENTE OS CUSTOS COM GERENTE DE OPERAÇÕES 2) INVENTARIAR TODOS OS ESTOQUES DE BORDO, DE CONVÉS E DE CÂMARA 3) SUBMETER SOLICITAÇÕES DE MATERIAIS AO COMANDO PREVIAMENTE AO ENVIO 4) INVENTARIAR TODOS OS ESTOQUES DE BORDO, DA SEÇÃO DE MÁQUINAS 5) SUBMETER SOLICITAÇÕES DE MATERIAIS AO COMANDO PREVIAMENTE AO ENVIO 6) CONSOLIDAR MONTANTE DE COMPRAS CONTROLANDO RESULTADOS	COMTE  IMT  CHEMAQ  COMTE	AUDITORIA INTERNA  MENSAL  REALIZADA PELO COMANDO NA REUNIÃO DE ANÁLISE CRÍTICA
6	QUANTO A SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	ZERAR SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	INDLOG	INDLOG = 0 INDLOG SERÁ OBTIDO PELA SOMA DAS SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS E CADA SOLICITAÇÃO EMERGENCIAL CONTA COMO UM	1) REFORÇAR JUNTO AOS CHEFES DE SEÇÃO A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO 2) SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS SOMENTE ATRAVÉS DO COMTE, A QUEM COMPETE MONITORAR O ÍNDICE 3) ZERAR SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS 4) ZERAR SOLICITAÇÕES EMERGENCIAIS	COMTE  IMT  CHEMAQ	DIARIAMENTE  ATRAVÉS DA EMISSÃO EXCLUSIVA PELO COMTE

Fonte: autor.

## 6.5.2 Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva do cliente.

Figura 11 – Desenvolvimento da estratégia de comando a partir da perspectiva do cliente.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE 1							
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA DO CLIENTE							
ORDEM	PERSPECTIVA DO CLIENTE	OBJETIVOS DO ARMADOR	INDICADORES	METAS DO COMANDO	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
1	QUANTO AOS PROCESSOS REGULATÓRIOS (SMSQ)	MANTER INDICADORES DE ATENDIMENTO AO SMSQ >= 90 %	INSMSQ (MÉDIA ARITMÉTICA DE TODOS OS INDICADORES DE REFERÊNCIA)	MANTER INSMSQ >= 90%	1) IDENTIFICAR TODOS OS INDICADORES DE SMSQ 2) COMUNICAR OS INDICADORES IDENTIFICADOS AOS SEUS RESPECTIVOS CHEFES DE SEÇÃO	COMTE	MENSAL DIVULGAÇÃO DOS ÍNDICES NA REUNIÃO DE ANÁLISE CRÍTICA DE BORDO REALIZADA PELO COMTE
					3) CHEFES DE SEÇÃO COMUNICAR OS INDICADORES A TODA TRIPULAÇÃO 4) COMPROMETER TRIPULAÇÃO COM INDICADORES	IMT + CHEMAQ	
					5) MONITORAR INDICADORES IDENTIFICADOS E CONSOLIDAR OS RESULTADOS 6) DAR "FEEDBACK" A TODA TRIPULAÇÃO DOS ÍNDICES ALCANÇADOS	COMTE	
2	QUANTO A ACIDENTES	MANTER ZERO ÍNDICE DE ACIDENTES COM E SEM AFASTAMENTO	TFACSA	0	1) ABORDAR TEMA "MENTALIDADE PREVENTIVA" EM TODOS OS TREINAMENTOS DE BORDO 2) EFETUAR REUNIÃO DE PRÉ TAREFA EM TODAS AS MANOBRAS DE BORDO, CONSULTANDO AIPR 3) REFORÇAR POLÍTICA DE PTS	IMT	MENSAL DIVULGAÇÃO DOS ÍNDICES NA REUNIÃO DE ANÁLISE CRÍTICA DE BORDO REALIZADA PELO COMTE
					4) EFETUAR REUNIÃO DE PRÉ TAREFA EM TODAS AS MANOBRAS DE BORDO, CONSULTANDO AIPR 5) REFORÇAR POLÍTICA DE PTS	CHEMAQ	
					5) MONITORAR ÍNDICE DE ACIDENTES COM E SEM AFASTAMENTO E CONSOLIDAR OS RESULTADOS 6) DAR "FEEDBACK" A TODA TRIPULAÇÃO DOS ÍNDICES ALCANÇADOS	COMTE	
3	QUANTO A CONSUMÍVEIS	MANTER NÍVEIS DE CONSUMO DE ACORDO COM EXPECTATIVA CONTRATUAL	CONSUM	CONSUM = 100% DE ACORDO COM AS CONDIÇÕES CONTRATUAIS	1) IDENTIFICAR NÍVEIS DE CONSUMO APONTADOS NO CONTRATO 2) INFORMAR NÍVEIS DE CONSUMO CONTRATUAIS AO CHEMAQ	COMTE	DIÁRIO ATRAVÉS DO RVE CONTROLE CHEMAQ ENVIO IMT
					3) MONITORAR ÍNDICES DE CONSUMO DE SORTE A GARANTIR NÍVEIS MÁXIMOS IGUAIS AO NÍVEIS CONTRATUAIS 4) INFORMAR COMTE EVENTUAIS DISCREPÂNCIAS, COMPENSANDO-AS	CHEMAQ	
4	QUANTO A COMUNICAÇÕES	ASSEGURAR O ATENIMENTO A TODAS AS COMUNICAÇÕES CONTRATUAIS	INDCOM	INDCOM = 100% DE ATENDIMENTO ÀS COMUNICAÇÕES CONTRATUAIS	1) IDENTIFICAR TODAS AS COMUNICAÇÕES CONTRATUAIS 2) INFORMAR IMT E CHEMAQ DAS COMUNICAÇÕES IDENTIFICADAS	COMTE	DIÁRIO RELATÓRIO VERBAL DO IMT E CHEMAQ CONTROLE PELO COMTE
					3) RESPONSABILIZAR-SE PELO ENVIO TEMPESTIVO DE TODAS AS COMUNICAÇÕES SOB SUA GESTÃO	IMT	
					4) RESPONSABILIZAR-SE PELO ENVIO TEMPESTIVO DE TODAS AS COMUNICAÇÕES SOB SUA GESTÃO	CHEMAQ	
5	QUANTO A CONSERVAÇÃO E PINTURA DA EMBARCAÇÃO	MANTER BOAS CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO E PINTURA	COPINT	12 MESES: CUMPRIMENTO DAS TAREFAS (2) E (3) DE 13 A 24 MESES: MANUTENÇÃO DAS CONDIÇÕES	1) MONITORAR QUINZENALMENTE O ANDAMENTO DO PROGRAMA	COMTE	INSPEÇÃO DA EMBARCAÇÃO MENSAL PROMOVIDA PELO COMTE DURANTE A INSPEÇÃO MENSAL DA EMBARCAÇÃO
					2) DESENVOLVER E EXECUTAR PLANO DE AÇÃO PARA CONSERVAÇÃO E PINTURA DOS SETORES DE CÂMARA E CONVÉS	IMT	
					3) DESENVOLVER E EXECUTAR PLANO DE AÇÃO PARA ORGANIZAÇÃO, LIMPEZA E PINTURA DOS ESPAÇOS DA SEÇÃO DE MÁQUINAS	CHEMAQ	
6	QUANTO A PONTUALIDADE	REPSETO AOS PRAZOS CONTRATUAIS	IDPONT	ASSEGURAR IDPONT = 100 % DE ATENDIMENTO TEMPESTIVO ÀS OBRIGAÇÕES	1) IDENTIFICAR TODAS AS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS E RESPECTIVOS PRAZOS DE CUMPRIMENTO 2) INFORMAR IMT E CHEMAQ DAS OBRIGAÇÕES IDENTIFICADAS E RESPECTIVOS PRAZOS	COMTE	MONITOR SEMANALMENTE INSPEÇÃO COMTE
					3) RESPONSABILIZAR-SE PELO CUMPRIMENTO TEMPESTIVO DE TODAS AS OBRIGAÇÕES E PRAZOS SOB SUA GESTÃO	IMT + CHEMAQ	
7	QUANTO AO PEOTRAM	ATENDIMENTO A 100 % DO PEOTRAM	PEOTRAM	ATENDIMENTO A 100 % DO PEOTRAM	EM 2 MESES: ATENDER 100% DOS ELEMENTOS 1, 2, 3 E 4 DO PEOTRAM	IMT	AUDITORIA INTERNA BIMENSAL REALIZADA PELO COMANDO
					EM 4 MESES: ATENDER 100% DOS ELEMENTOS 5 E 6 DO PEOTRAM	IMT	
					EM 6 MESES: ATENDER 100% DOS ELEMENTOS 7, 8, 9 E 10 DO PEOTRAM	IMT	
					EM 12 MESES: ATENDER 100% DOS ELEMENTOS 11, 12, 13 E 14 DO PEOTRAM	IMT	
					NO DÉCIMO SEGUNDO MÊS REALIZAR AUDITORIA INTERNA DOS 14 ELEMENTOS	COMTE	

Fonte: autor.

### 6.5.3 Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva dos processos internos

Objetivos relacionados aos processos internos tem a finalidade de identificar os processos internos críticos que necessitam ser excelentes para a consecução dos objetivos tangíveis

Figura 12 – Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva dos processos internos.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE 1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS							
ORDEM	PERSPECTIVA INTERNA	OBJETIVOS DO ARMADOR	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
1	QUANTO A DESPÉRDÍCIOS	IDENTIFICAR E MINIMIZAR DESPÉRDÍCIOS	INDESP  SERÁ A SOMA DE CADA ÍTEM DE REAPROVEITAMENTO	INDESP >= 3, POR EMBARQUE	1) MONITORAR ÍNDICE DE REAPROVEITAMENTO A BORDO	COMTE	AUDITORIA INTERNA  MENSAL  COMTE
					1) IDENTIFICAR E MONITORAR CONSUMÍVEIS NA SEÇÃO DE CONVÉS 2) APRESENTAR REAPROVEITAMENTO DE PELO MENOS UM ÍTEM POR EMBARQUE	IMT	
					3) IDENTIFICAR E MONITORAR CONSUMÍVEIS NA SEÇÃO DE CÂMARA 4) APRESENTAR REAPROVEITAMENTO DE PELO MENOS UM ÍTEM POR EMBARQUE	IMT	
					5) IDENTIFICAR E MONITORAR CONSUMÍVEIS NA SEÇÃO DE MÁQUINAS 6) APRESENTAR REAPROVEITAMENTO DE PELO MENOS UM ÍTEM POR EMBARQUE	CHEMAQ	
2	QUANTO A OPERAÇÕES (NA ÁREA, NAVEGANDO, FUNDEADO OU ATRACADO)	REVISAR PROCEDIMENTOS INTERNOS COM FOCO NA SEGURANÇA E CONFORMIDADE COM AS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS	INPROC	ATENDER A 100% DO ÍNDICE NUM PRAZO DE 240 DIAS	1) REVISAR PROCEDIMENTOS INTERNOS RELATIVOS A OPERAÇÕES EM POSICIONAMENTO DINÂMICO, NUM PRAZO DE 180 DIAS 2) CONSOLIDAR A REVISÃO DE TODOS OS PROCEDIMENTOS E DAR "FEEDBACK" AO SETOR DE QUALIDADE, EM 240 DIAS	COMTE	MENSAL  ACOMPANHA AS REVISÕES  COMTE
					REVISAR PROCEDIMENTOS INTERNOS RELATIVOS A OPERAÇÕES DE NAVEGAÇÃO, FUNDEIO E ATRACAÇÃO, NUM PRAZO DE 180 DIAS	IMT	
					REVISAR PROCEDIMENTOS INTERNOS DE ABASTECIMENTO E FORNECIMENTO, NUM RAZO DE 180 DIAS	CHEMAQ	
3	QUANTO AOS CONTROLES DE ESTABILIDADE DA EMBARCAÇÃO	MANTER RIGOROSO CONTROLE DAS CONDIÇÕES DE ESTABILIDADE E ESTANQUEIDADE	INDEST	INDEST = DUAS VEZES O NÚMERO DE VIAGENS PERFORMADAS PELA EMBARCAÇÃO	1) CONSOLIDAR E MONITORAR INDEST	COMTE	MENSAL  AUDITORIA INTERNA  COMTE
					1) EFETUAR CÁLCULO DE ESTABILIDADE DE ACORDO COM O PLANO DE CARGA, ANTES DE ZARPAR DO PORTO E AO RETORNAR AO PORTO, DANDO O PRONTO AO COMTE 2) MANTER REGISTRO DE TODOS OS CÁLCULOS DE ESTABILIDADE	IMT	
4	QUANTO AO CONTROLE DE CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS	MANTER ATUALIZADOS OS CERTIFICADOS OBRIGATÓRIOS DE BORDO	COCERT NÚMERO DE SOLICITAÇÕES DE RENOVAÇÕES DE CERTIFICADO MAIORES QUE 3 MESES DE ANTECEDÊNCIA	COCERT = ZERO	1) MONITORAR CERTIFICADOS DA EMBARCAÇÃO 2) SOLICITAR AO SETOR DE OPERAÇÕES A RENOVAÇÃO DE TODO CERTIFICADO COM PRAZO DE VENCIMENTO EM ATÉ TRÊS MESES	COMTE	SEMANAL  MONITORAMENTO  COMTE

Fonte: autor.

#### 6.5.4 Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento:

A estratégia definida a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento tem por finalidade identificar os ambientes e recursos humanos necessários a consecução dos objetivos tangíveis.

Figura 13 – Desenvolvimento da estratégia de comando desenvolvida a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento.

EMBARCAÇÃO OFFSHORE 1							
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA QUANTO A PERSPECTIVA DE APRENDIZADO INTERNO E CRESCIMENTO							
ORDEM	PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OBJETIVOS DO ARMADOR	INDICADORES	METAS	PLANO DE AÇÃO DO COMANDO	RESPONSÁVEL	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
1	QUANTO A SUBSTITUIÇÃO DE DE TRIPULANTES	TREINAR EVENTUAIS SUBSTITUTOS NOS PADRÕES DA EMBARCAÇÃO	SUNTRE  SERÁ CALCULADO PELA SOMA DE DIAS DE ATRASO NO TRIENAMENTO DE NOVOS TRIPULANTES	SUNTRE = ZERO	1) MONITORAR E CONSOLIDAR ÍNDICE	COMTE	NO EVENTO
					2) TREINAR E CAPACITAR TRIPULANTES SUBSTITUTOS NOS PADRÕES DA EMBARCAÇÃO EM ATÉ 48 HORAS APÓS SEU EMBARQUE	IMT = CONVÉS + CÂMARA  CHEMAQ = MÁQUINAS	QDO OCORRER SUBSTITUIÇÕES  COMTE
2	QUANTO A CAPACITAÇÃO DE PESSOAL	MANTER A BORDO TRIPULANTES APTOS AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES	INDCAP	MANTER 100% DA TRIPULAÇÃO CAPACITADA AO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES	1) COMUNICAR AO DHO E SETOR DE OPERAÇÕES A OCORRÊNCIA DE TRIPULANTES COM APTIDÃO TÉCNICA INFERIOR AO DESEJADO	COMTE	NO EVENTO
					2) AVALIAR A CAPACIDADE TÉCNICA DE NOVOS TRIPULANTES NO SETORES DE CÂMARA E CONVÉS, COMUNICANDO AO COMTE EVENTUAIS NÃO CONFORMIDADES	IMT	QDO OCORRER MUDANÇA DE TRIPULANTES
					3) AVALIAR A CAPACIDADE TÉCNICA DE NOVOS TRIPULANTES NO SETOR DE MÁQUINAS, COMUNICANDO AO COMTE EVENTUAIS NÃO CONFORMIDADES	CHEMAQ	COMTE
3	QUANTO AOS TREINAMENTOS	MANTER A BORDO TRIPULANTES TREINADOS DE ACORDO COM REQUISITOS LEGAIS E CONTRATUAIS	INTREI	MANTER 100% DA TRIPULAÇÃO DE ACORDO COM REQUISITOS LEGAIS E CONTRATUAIS DE TREINAMENTO	1) SOLICITAR TREINAMENTO AO DHO NO CASO DE EVENTUAIS NÃO CONFORMIDADES	COMTE	MENSAL
					2) IDENTIFICAR TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS 3) MONITORAR VALIDADE DOS CERTIFICADOS INFORMANDO AO COMTE EVENTUAIS NÃO CONFORMIDADES	IMT	AUDITORIA INTERNA  COMTE
4	QUANTO A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA A FROTA	DISSEMINAR AS BOAS PRÁTICAS POR TODA A FROTA	INDPRA	DISPONIBILIZAR TODAS AS BOAS PRÁTICAS À FROTA	1) COMUNICAR AS BOAS PRÁTICAS ATRAVÉS DE RELATÓRIOS, AO SETOR DE QUALIDADE E OPERAÇÕES, FACULTANDO A TROCA DE INFORMAÇÕES COM AS DEMAIS EMBARCAÇÕES DA FROTA	COMTE	MENSAL  ATRAVÉS DA RAC

Fonte: autor.

Como sugere o modelo proposto, tomando por base os objetivos específicos da embarcação, o comando definiu a estratégia (plano de ação), estabelecendo metas, prazos para

consecução, indicadores de desempenho, atribuiu responsabilidades, devendo a partir daí consolidar e monitorar os resultados através de avaliações de desempenho e divulgar amplamente os resultados, de sorte a comprometer toda a tripulação com o processo de gestão.

Como em uma unidade de negócios, “o que” foi definido pelo centro, entretanto “o como” será definido pelo comando através do desenvolvimento de sua própria estratégia, consoante os objetivos do armador.

Alcançadas as metas da unidade de negócios, estarão assegurados os objetivos do centro – armador, para garantia da sustentabilidade de seu crescimento.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de auxiliar no preenchimento da lacuna referente a ferramentas de gerenciamento para o comando, o autor desenvolveu um modelo com base nos fundamentos do “*Balanced Scorecard*”, capaz de proporcionar a identificação e ajuste da estratégia de comando, consoante os objetivos organizacionais, ponto de partida da definição dos planos de ação, o que atende ao tema central proposto na presente pesquisa.

A relevância acadêmica e social se justifica pela contribuição em proporcionar a ampliação do conhecimento dos comandantes e principalmente, disponibilizá-lo para a formação de futuros comandantes, utilizando-se ao mesmo tempo de noções aplicáveis à abordagem, métodos, processos e tecnologias de gestão, notadamente a abordagem de gerenciamento estratégico, utilização do método de descentralização da gestão (embarcação como unidade de negócios), processos de planejamento estratégico e definição de estratégias e ainda do uso da tecnologia do “*Balanced Scorecard*”. Deverá servir também como referencial alternativo de ferramenta de comando para as organizações empregadoras do setor “offshore” marítimo nacional, sendo, por tanto, aplicável a um elevado quantitativo de empresas e pessoas.

Com foco no mercado, em especial em ambientes competitivos, frequentes no cenário atual, as organizações necessitam buscar incessantemente resultados cada vez mais significativos, promover ótimo controle de custos e ainda manter uma boa imagem corporativa. Para tanto, investem rotineiramente na atualização de modernos princípios de gestão e na capacitação de seu principal recurso: as pessoas. A sugestão do uso de fundamentos do “*Balanced Scorecard*” para definição da estratégia do comando destaca-se por trazer sinergia ao planejamento estratégico organizacional, que a partir da perspectiva financeira, integra os demais elementos intangíveis, traduzindo-os em um plano de ação capaz de impulsionar os objetivos organizacionais através de seus Comandantes e de toda a tripulação.

Seguindo essa tendência, a IMO regulamentou no ano de 2013 os treinamentos destinados a liderança e formação de equipes, incluindo na grade de formação e em especial no aperfeiçoamento dos oficiais para a função de comando, conceitos de planejamento estratégico, de distinção entre liderança e gerenciamento e de ferramentas de gerenciamento, conforme STW 44/3/2, de 17 de janeiro de 2013, através de seu sub comitê para padrões de treinamento e serviços de quarto, na 44<sup>a</sup>. Seção, agenda de item 3, alcançando os níveis de operação e de gerenciamento de operações da convenção STCW 1978, conforme emendada,

tabelas A-II/1 e A-III/1, o que vem fortalecer o conteúdo do presente trabalho visto estar antenado com essa recente normatização.

Na sequência, a presente pesquisa deverá ser apresentada à organização empregadora do autor, propondo a aceitação do modelo proposto. Ao aceitá-la a empresa se beneficiará de um instrumento capaz de gerar estratégias de comando alinhadas à suas expectativas de futuro, proporcionando um elevado nível de integração entre os objetivos, otimizando sua gestão e conseqüentemente, promovendo o crescimento e melhoria de seus resultados.

Da mesma forma, pretende o autor submeter o trabalho à apreciação do CIAGA, recomendando a adoção do modelo na formação de futuros Comandantes.

Finalmente, de sorte a promover o aperfeiçoamento da ferramenta criada, o autor sugere ainda a continuidade da pesquisa, submetendo-a à outras avaliações e opiniões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Esse Barco Também é Seu** – São Paulo: Cultrix, 2006, p. 200.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional** – 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

DAUPHINAIS, G. William. **A Sabedoria dos Gurus: 29 líderes revelam suas soluções para os maiores desafios do mundo dos negócios/** G. William Dauphinais, GradyMeans, Colin Price. Tradução de Mário José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

MOURA, Sergio de. **Formação de Oficiais da Marinha Mercante**. 2014. 53f. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2014. Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE).

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**/Stephen P. Robbins: Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STCW 44/3/2, de 17 de Janeiro de 2013, 44th session, Agenda item 3. Validation of Model Training Courses, Model Course – Leadership and teamwork.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SPILLER, Eduardo S. **Excelência na gestão organizacional e a performance da gestão do conhecimento: a visão das grandes empresas no Brasil**. 2006. Tese (Doutorado em Administração)-UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, 2006.

### FONTES ADICIONAIS DE LEITURA

MANN, Peter H. **Métodos de investigação sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

### ARTIGOS

SILVA, O. G. **As empresas que utilizam o “Balanced Scorecard”**, 2014. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/7405-as-organiza%C3%A7%C3%B5es-que-utilizam-o-balanced-scorecard.html>. Acesso em: 26 set. 2015.

FUSCO, José Paulo Alves. **Gestão & Produção** vol.4 n.1. São Carlos: 1997. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X1997000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1997000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acessado em 20 out. 2015.

## APOSTILAS

BRASIL, Diretoria de Portos e Costas. **Comando e Liderança**. EPM: 2006.

COLLYER, Wesley O. **Chefia e Liderança na Marinha Mercante**. Rio de Janeiro: CIAGA, 1992.

LIMA, Juarez Oliveira. **Conceitos de Comando e Liderança**, 1995.

OLIVEIRA, Antônio Francisco de. **Liderança e Relações Humanas a Bordo**. Rio de Janeiro: CIAGA, 2012.

TATAGIBA, Maria Carmen. **Liderança**. DPC/FEMAR: 2000.

## TRABALHOS ACADÊMICOS

ESCOLA DE GUERRA NAVAL – COPPEAD UFRJ CPEM. **A Liderança para os Oficiais da Marinha do Brasil – Propostas para o Século XXI**. CPEM 2010. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro. Curso de Política e Estratégia Marítima, 2010.

MOURA, Sergio de. **Formação de Oficiais da Marinha Mercante**. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola Superior de Guerra, 53f, Rio de Janeiro. Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE).

SONDERMANN, Wagner S de Albuquerque. **Liderança – O Papel do Comandante nos Navios Mercantes**. Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, 2014, CIAGA. Rio de Janeiro: CIAGA, 2014.

## SITES

<https://www.portal-gestao.com>. Acessado em 26 set. 2015.

<http://www.scielo.br>. Acessado em 20 out. 2015.

<http://www.coppead.com.br>. Acessado em 20 de out. 2015.

<http://www.capes.com.br>. Acessado em 20 de out. 2015.

## APÊNDICE

### FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

<b>DADOS</b>	NOME	
	FUNÇÃO ATUAL	
	Categoria/ano	
	Escola/ano de formação	
	Algumas embarcações que comandou ou embarcou	
<b>PERGUNTA</b>		<b>RESPOSTA</b>
1	EM SUA OPINIÃO, COMO DEFINE COMANDO	
2	CITE 3 RELAÇÕES DO COMANDO COM ASPECTOS DE LIDERANÇA	
3	CITE 3 RELAÇÕES DO COMANDO COM GERENCIAMENTO	
4	CITE OS OBJETIVOS DO COMANDO, EM SEU ENTENDIMENTO	
5	CONHECE OU CONSULTOU OBRAS ABORDANDO O TEMA COMANDO E LIDERANÇA? DIMENSIONE.	
6	CONHECE OU CONSULTOU OBRAS ABORDANDO O TEMA GERENCIAMENTO DO COMANDO? DIMENSIONE.	

## CONT. FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

7	RECONHECE A LACUNA EXISTENTE QUANTO AO GERENCIAMENTO DO COMANDO?	
8	EM SUA OPINIÃO AONDE RESIDE A ORIGEM DESSA LACUNA ?	
9	ACREDITA QUE OS OBJETIVOS DOS COMANDANTES ESTEJAM PERFEITAMENTE ALINHADOS COM AS EXPECTATIVAS DO ARMADOR ?	
10	TEM CONHECIMENTO DA SISTEMÁTICA DO BALANCED SCORECARD ?	
	SE SIM, FVR RESPONDER 11	
	SE NÃO, FVR RESPONDER 12	
11	ACREDITA QUE O BSC POSSA AUXILIAR OS COMANDANTES COMO METODO DE GERENCIAMENTO ?	
12	ACREDITA QUE UMA SISTEMATICA QUE DEFINA CLARAMENTE AS EXPECTATIVAS DO ARMADOR QUANTO AO COMANDO POSSA SER UMA FERRAMENTA ÚTIL AOS COMANDANTES	

## CONT. FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

13	CONCORDA QUE A FORMAÇÃO DE COMANDANTES DEVA AGREGAR FERRAMENTAS DE AUXÍLIO A GESTÃO DO COMANDO ?	
14	QUE OUTROS COMENTÁRIOS GOSTARIA DE ACRESCENTAR	