

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

VINICIUS SILVA LISBOA

O COMPORTAMENTO HUMANO A BORDO DE NAVIOS MERCANTES

Rio de Janeiro

2016

VINICIUS SILVA LISBOA

O COMPORTAMENTO HUMANO A BORDO DE NAVIOS MERCANTES

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

Orientadora: Prof.^a Dra. Cláudia Segadilha Adler

VINICIUS SILVA LISBOA

O COMPORTAMENTO HUMANO A BORDO DE NAVIOS MERCANTES

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

Data da Aprovação: _____ / _____ / _____

Orientadora: Prof.^a Dra. Cláudia Segadilha Adler

Assinatura do orientador

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pela formação do meu caráter de querer ser correto e sempre dar o melhor de mim em tudo o que faço. Aos professores da EFOMM, que nos passaram todas as suas experiências com o intuito de formar excelentes profissionais do mar, mesmo com as dificuldades de recursos neste período de crise financeira do país. Aos meus amigos, principalmente os do meu camarote, que sempre me escutaram. Ao meu amigo de infância Igor Oliveira, pois sem ele eu não saberia que EFOMM existia. Ao meu amigo Brian, que me ensinou a arte de aprender a estudar da forma certa. À empresa CBO e ao amigo pessoal Imediato Jordson Moreira, pela oportunidade de embarque onde fiz pesquisa de campo. Ao Comandante Menezes pela entrevista. E à minha orientadora, uma das melhores profissionais deste Centro.

“A vontade de se preparar tem que ser maior do que a vontade de vencer. Vencer será consequência da boa preparação.”

Bernardo Rezende

Dedico todo o empenho desta monografia aos que me criaram para ser um líder e vencer: meus pais Hélio e Sheyla. Que este trabalho e minha vitória sejam de inspiração e exemplo para o meu irmão Leonardo traçar seu caminho. À minha avó Terezinha, que me ajudou a estar aqui e sempre morreu de saudades pela distância. Aos meus avós e tio que não estão mais comigo, mas que sempre estarão em minha mente.

RESUMO

A monografia a seguir se desenvolveu pelo interesse do pesquisador sobre o comportamento humano a bordo de embarcações mercantes, focando em temas como as características do trabalho dos tripulantes, o comportamento deles em relação ao confinamento, o papel do líder em situações de confiança, conflitos e motivação e a solidão do comando. O último capítulo trata de uma pesquisa empírica. O pesquisador ficou embarcado num período de 8 dias, fazendo entrevistas gravadas em áudio a bordo e observando o comportamento da tripulação de uma embarcação da empresa CBO. Esta oportunidade serviu de grande coleta de dados para o desenvolvimento desta pesquisa. A análise dos dados coletados e apresentados neste trabalho mostram, de forma diferente dos últimos trabalhos sobre este assunto desenvolvidos neste Centro, as teorias sobre comportamento humano e organizacional seguidas das observações feitas sobre o que acontece nos dias atuais dentro das embarcações, experiência vivida pessoalmente pelo pesquisador.

Palavras-chave: Comportamento humano. Liderança. Confinamento.

ABSTRACT

This monograph was developed due to the interest of the researcher about human behavior on board merchant vessels, focusing on topics such as the characteristics of crew's work, their behavior in relation to confinement, the leader's role in confidence situations, conflicts and motivation and the loneliness of command. The last chapter is an empirical research. The researcher went on board for 8 days doing interviews, recorded in audio, and observing crew's behavior in a CBO company's vessel. This opportunity served as a large collection of data for the development of this research. Analysis of the data collected and presented in this monograph show, differently from past works about this issue developed in this academy, theories about human and organizational behavior followed by observations of what happens nowadays in the vessels, experienced personally by the researcher.

Keyword: Human behavior. Leadership. Confinement.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	O TRABALHO A BORDO	11
2.1	O confinamento	14
3	A LIDERANÇA A BORDO	20
3.1	Confiança	23
3.2	Conflitos	24
3.3	Motivação	25
3.4	A solidão do comando	32
4	PESQUISA EMPÍRICA	36
4.1	Aspectos metodológicos	36
4.2	Análise dos dados	40
4.2.1	O trabalho a bordo	41
4.2.2	Confinamento	42
4.2.3	Tripulação	43
4.2.4	Motivação	44
4.2.5	Conflitos	44
4.2.6	Liderança	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano a bordo de embarcações mercantes é algo tão pertinente quanto saber sobre a parte técnica dos navios. Saber lidar com as diferenças a bordo é essencial para manter um bom relacionamento neste ambiente que é, ao mesmo tempo, local de trabalho e de descanso. Para entender melhor sobre comportamento humano a bordo, o pesquisador focou em assuntos como o trabalho a bordo, citando as responsabilidades de alguns tripulantes de acordo com seu cargo e a hierarquia nos navios, que funciona como nas empresas de terra. Logo após, o confinamento é abordado apresentando seus efeitos no comportamento dos tripulantes durante um período de embarque e até no pré embarque. Em seguida, a liderança é abordada na pesquisa, mostrando a importância do Comandante na condução de sua embarcação e seus liderados. Analisando ainda o posto mais alto da hierarquia, o assunto solidão no comando é discutido na pesquisa, mostrando ainda ser algo pouco pesquisado. Todos estes assuntos pesquisados e abordados tiveram como base teórica principal os autores de comportamento organizacional Chiavenato (2010) e Robbins (2011).

Os assuntos que fundamentaram este trabalho surgiram do último capítulo: a pesquisa empírica. Em 2015, o pesquisador foi a campo e entrevistou 9 tripulantes de uma embarcação, captando o áudio de perguntas e respostas durante os 8 dias que ficou embarcado, observando o comportamento destes marítimos. Para esta pesquisa, foi tomado como base o método de pesquisa qualitativa de Creswell (2010), que mostra que a pesquisa por meio de entrevistas feitas de forma presencial pelo pesquisador, no local de trabalho e preservando a identidade dos entrevistados tornam os dados mais verídicos e embasados, livres de distorções. Nas entrevistas, mostradas no último capítulo, foi possível analisar detalhes do atual cenário do trabalho a bordo, de como é o comportamento humano a bordo, inclusive revelar que certos tabus ainda existem, mesmo após anos de mudanças.

O trabalho tem a finalidade de mostrar o modo como os tripulantes se comportam de forma mais verídica, por meio das observações e entrevistas do

pesquisador, misturando a prática de bordo da experiência embarcada com as teorias sobre comportamento organizacional.

2 O TRABALHO A BORDO

O trabalho em embarcações mercantes organiza-se como em qualquer empresa de terra, levando em consideração que há divisões e cargos seguindo uma hierarquia. “Os aquaviários são distribuídos como Oficiais e Subalternos, em Grupos, Seções e Categorias.” (NORMAM-13, 2003). Neste capítulo, o foco será dado nas Categorias do 1º Grupo, que é o Grupo de Marítimos. A divisão deste grupo fica de acordo com este quadro, retirado da NORMAM 13 – Norma da Autoridade Marítima nº 13 (2003):

GRUPO	SEÇÃO	CATEGORIA	SIGLA
1º Grupo Marítimos	Convés	Capitão de Longo Curso	CLC
		Capitão de Cabotagem	CCB
		Primeiro Oficial de Náutica	1ON
		Segundo Oficial de Náutica	2ON
		Mestre de Cabotagem	MCB
		Contramestre	CTR
		Marinheiro de Convés	MNC
		Moço de Convés	MOC
		Marinheiro Auxiliar de Convés	MAC
	Máquinas	Oficial Superior de Máquinas	OSM
		Primeiro Oficial de Máquinas	1OM
		Segundo Oficial de Máquinas	2OM
		Condutor de Máquinas	CDM
		Eletricista	ELT
		Marinheiro de Máquinas	MNM
Moço de Máquinas		MOM	
Marinheiro Auxiliar de Máquinas		MAM	
Comum a Todos os Grupos	Saúde	Enfermeiro	ENF
		Auxiliar de Saúde	ASA
	Câmara	Taifeiro	TAA
		Cozinheiro	CZA

Cada embarcação tem seu Rol de Equipagem, que é um documento obrigatório onde constam os dados de todos os tripulantes. Cabe a cada navio, dependendo do seu tipo de serviço, ter a quantidade de tripulantes de cada categoria de acordo com a necessidade de sua operação.

De todos os tripulantes, quem mais tem atribuições é o Comandante, como pode ser visto no Capítulo IV, Seção I, da NORMAM 13 (2003). Ele se responsabiliza por tudo que acontece com e na embarcação. Em caso de acidente, mesmo que ele não tenha sido o culpado direto, é quem responderá, de acordo com a Legislação em vigor. Até efetuar casamentos, escrever e aprovar testamentos *in extremis*, reconhecer firmas em documentos, nos casos de força maior, são atribuições do Comandante.

Para não sobrecarregar o Comandante, ele pode delegar poderes aos Subordinados para distribuição de serviços, visando o bom andamento dos trabalhos de bordo, segundo o item 31 da Seção I, Capítulo IV da NORMAM 13 (2003). Quem substitui o Comandante, legalmente, em todas as suas faltas e impedimentos é o Imediato. Ele é o encarregado das seções de convés e câmara, conduz e coordena o programa de adestramento de bordo, assim como é o responsável por toda a parte de carregamento e descarga, lastro e deslastro do navio.

Das atribuições do 2º e 1º Oficiais de Náutica, cabe integrar o quarto de navegação a bordo, auxiliar em todas as manobras da embarcação no local determinado pelo Comandante, executar a navegação, reportar todo dia às 12:00 a posição da embarcação ao Comandante, adestrar os praticantes de náutica quando embarcados, verificar os equipamentos de salvatagem, dentre outras funções. Muitas delas são feitas fora do quarto de serviço, já que este período é apenas destinado à navegação.

“O Contramestre é o encarregado da guarnição de convés da embarcação e como tal, responsável perante o Imediato pela disciplina, limpeza e eficiência no serviço de seus subordinados” (NORMAM 13, 2003).

Ao Chefe de Máquinas cabe a responsabilidade pela direção técnica, econômica, disciplinar e administrativa do setor a seu cargo, na qualidade de encarregado da Seção de Máquinas, receber e cumprir as ordens do Comandante, bem como observar as orientações do órgão técnico do armador,

relativas ao serviço de sua seção, dentre outras funções previstas na NORMAM 13 (2003).

Essas são algumas atribuições das principais personagens de bordo da maioria das embarcações. Como é possível notar, são muitas atribuições para apenas um cargo. E a tendência dos armadores, donos dos navios e empresas de navegação, é fazer com que a tripulação reduza cada vez mais, com a finalidade de terem menos gastos. Há alguns anos, existia o Oficial Rádio Operador, cuja função passou a ser integrada ao Oficial de Náutica (COUTO, 2016, nota de aula). Este é um bom exemplo do esforço dos armadores para diminuir a quantidade de tripulantes. Contudo, a atribuição de cada um só aumentou a bordo. Além das qualidades técnicas na área de náutica ou máquinas, o trabalho a bordo exige principalmente habilidades interpessoais de todos os tripulantes. Neste mesmo sentido, podemos definir habilidade humana como sendo “a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos.” (ROBBINS, 2011, p. 5). Essa habilidade é de grande importância a bordo tendo em vista que o ambiente de trabalho é um espaço confinado, onde os tripulantes passam alguns ou vários dias convivendo juntos tanto na hora de serviço quanto na hora de descanso.

O trabalho a bordo consiste num trabalho em equipe. É essencial, pois, que os líderes saibam reconhecer a diversidade entre os tripulantes, pois ninguém é igual a ninguém. Os pré-requisitos para a formação destes profissionais variam entre os oficiais e os subalternos. Para ser oficial, há a necessidade de graduação em ensino superior. Já para subalterno, precisa ter concluído o ensino médio. Além disso, entre tripulantes as diferenças de idade, gênero, etnia e religião são claramente observadas a bordo. Estas diferenças, que são características de fácil identificação, são definidas como diversidade em nível superficial (ROBBINS, 2013). Elas “podem levar os funcionários a se enxergarem uns aos outros através de estereótipos.” (ROBBINS, 2013, p. 39). Mas à medida que os tripulantes vão se conhecendo, outras características se tornam mais importantes na percepção entre eles, como a personalidade e valores, que definem a diversidade em nível profundo (ROBBINS, 2013).

A eficácia das relações interpessoais entre os indivíduos no trabalho depende também de sua inteligência emocional.

A inteligência emocional é a capacidade da pessoa de (1) ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), (2) detectar as emoções nos outros e (3) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções. (ROBBINS, 2013, p. 105).

Logo, a capacidade de lidar com certas situações do trabalho varia de indivíduo para indivíduo, da forma como ele sabe lidar com suas próprias emoções e como respondem ao analisar as emoções dos outros. O comportamento humano de tripulantes a bordo envolvendo situações de confinamento, por exemplo, é diferente do comportamento de trabalhadores cujo local de trabalho não seja confinado nem perigoso. Esta análise será apresentada no próximo capítulo.

2.1 O confinamento

A bordo de navios mercantes os tripulantes ou passageiros ficam em situação de confinamento. Entende-se, para este capítulo, que o confinamento para a tripulação neste caso é trabalhar e viver no local de serviço, com uma área restrita e sem poder sair dela por um determinado período de tempo (MEDEIROS e DE SÁ, 2013), que é a área da embarcação. Para os tripulantes, o período de tempo embarcado chama-se escala de serviço. A escala varia de empresa para empresa. Como alguns exemplos, podemos citar escalas de 14 dias embarcados e 14 em terra, mais comuns em plataformas, 28 dias embarcados e 28 em terra, como o caso da embarcação onde se deu a pesquisa empírica, capítulo 5 desta monografia, dentre outras escalas. Este período depende do tipo de trabalho de cada embarcação, de acordo com que for melhor para a empresa.

Vale ressaltar que dentro deste período embarcado, o trabalho além de ser em ambiente confinado, é também de alto risco, devido a vários fatores como as intempéries do tempo, possíveis problemas nas máquinas que possam causar incêndio, explosão, pane da máquina do leme, dentre outros que possam causar incidentes ou acidentes.

Este capítulo tem o objetivo de analisar o comportamento e a influência do trabalho em ambiente confinado do indivíduo que trabalha embarcado

levando em consideração alguns fatores do ambiente marítimo, seus riscos e as mudanças no comportamento dos tripulantes.

Alguns fatores ambientais tornam possíveis algumas condutas, enquanto inviabilizam outras. Por isso, é necessário entender os motivos pelos quais os indivíduos reagem às condições constringentes do ambiente, dos espaços e dos tempos dentro dos quais operacionalizam suas atividades no serviço; a avaliação e percepção que os indivíduos têm desses ambientes influenciarão seus modos de atuação, condutas e comportamentos (SALLES, 2009).

Os indivíduos convivem, de maneira simultânea, em contextos e ambientes diversos. O trabalho organizado em ambiente de confinamento promove o rompimento entre as diversas esferas da vida e, durante um determinado período, suas principais demandas ocorrem em um único lugar, passando a organização a ser a principal supridora de suas necessidades. (MEDEIROS e DE SÁ, 2013, p. 1).

Segundo estas autoras, a familiarização é um objetivo neste contexto, uma vez que aquele que não é de sua família passa a ocupar o lugar dentro do mundo familiar. Um dos fatos observados pelo pesquisador no embarque onde se deu a pesquisa empírica (capítulo 5) foi, além dos laços criados entre a tripulação, a mudança comportamental evidente do imediato da embarcação, com quem tem contato também fora do ambiente confinado, o que facilita a observação da diferença no comportamento do ambiente externo para o ambiente confinado. Poucas horas após estar embarcado, era nítida a mudança de humor nele. Estresse e cansaço físico e mental foram mencionados por ele em relação ao serviço a bordo. Porém, isso é uma característica individual. “Os princípios básicos do comportamento individual como decorrência das características individuais e organizacionais são os seguintes.” (CHIAVENATO, 2010, p. 190)

Princípios básicos do comportamento individual	Aplicação a bordo
1 - “As pessoas diferem em capacidade comportamental.” (CHIAVENATO, 2010, p. 190).	A capacidade é um fator limitador no comportamento individual. As pessoas diferem em suas capacidades. O mesmo se dá para as

	<p>habilidades técnicas, como destrezas manuais, no desempenho de uma função. E, a bordo, é necessário não só ter a habilidade de lidar com outros mas as habilidades técnicas com os equipamentos para uma boa navegação.</p>
<p>2 - “As pessoas têm necessidades diferentes e tentam satisfazê-las.” (CHIAVENATO, 2010, p. 191).</p>	<p>O comportamento humano é dividido em uma gama de necessidades, sendo uma delas a motivação. Foi observado a bordo que a maioria dos tripulantes entrevistados viu como maior fator motivacional o bom salário da profissão.</p>
<p>3 - “As pessoas pensam no futuro e escolhem como se comportar.” (CHIAVENATO, 2010, p. 191).</p>	<p>As necessidades de cada indivíduo são adquiridas através do seu engajamento em comportamentos. Cada indivíduo toma decisões racionais baseadas na sua percepção. E, de acordo com o que traçam como objetivos futuros, moldam seu comportamento para alcançá-los.</p>
<p>4 - “As pessoas percebem seu ambiente em função das necessidades e experiências passadas.” (CHIAVENATO, 2010, p. 191).</p>	<p>A ideia e noção do ambiente é um processo ativo no qual as pessoas tentam dar sentido ao mundo a sua volta. Este princípio a bordo é mais fácil de observar pelos que estão há mais anos na profissão. Para eles, o confinamento parece ser levado de forma muito mais natural do que para os mais novos, observação feita pelo pesquisador na pesquisa empírica.</p>

<p>5 - “As pessoas reagem afetivamente.” (CHIAVENATO, 2010, p. 191).</p>	<p>Com o passar do tempo, fica difícil conviver vários dias seguidos com as mesmas pessoas e ser neutro em relação às coisas que elas percebem. “A satisfação das pessoas com aspectos específicos do ambiente – como salário, tarefa a ser executada, oportunidades de promoção, benefícios, relações pessoais, segurança no emprego, estilo de liderança do superior.” (CHIAVENATO, 2010, p. 191) Tudo isso faz um conjunto de coisas que dão satisfação no trabalho, que está também relacionado com as reações afetivas entre os tripulantes.</p>
<p>6 - “Comportamentos e atitudes são causados por múltiplos fatores.” (CHIAVENATO, 2010, p. 192).</p>	<p>O comportamento varia tanto de uma pessoa para outra quanto de um ambiente para outro. Com isso, fica difícil definir as condições que levam ao desempenho individual eficaz.</p>

O estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, exigência ou recurso com relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto. (ROBBINS, 2011, p. 581)

Uma pesquisa, Stress Management Poll (2009), citada no livro de tal autor, feita com 7.807 indivíduos mostrou que, para a maioria, o trabalho é a área da vida que provoca mais estresse. Mesmo assim, o estresse não é ruim sempre. Em um estudo feito com recepcionistas de grandes hotéis em Recife, os autores Virgínia, Pereira e Souto-Maior concluíram que o estresse pode proporcionar um bom ritmo de trabalho e um aumento do nível de produtividade. Obviamente que, levando estes dados para um ambiente de um

navio, alguns fatores que não acontecem em terra e de ambientes confinados devem ser incluídos e analisados.

Pode-se, então, analisar os efeitos do ambiente confinado de uma embarcação tendo em vista as observações feitas a bordo pelo pesquisador. O primeiro fator observado claramente foi o espaço disponível para convívio com os mesmos indivíduos por 28 dias seguidos. Apesar da embarcação da pesquisa ter academia, sala de estar, um bom espaço no rancho e camarotes confortáveis, ainda assim é muito restrito comparado a vida fora de bordo. Segundo Goffman (1992, *apud* MEDEIROS e de SÁ, 2013, p. 1), se afastar por um período da vida social normal acaba acarretando no que ele chama de “destreinamento”, ou seja, o indivíduo perde a capacidade de enfrentar, por um tempo, alguns aspectos da vida social mais ampla.

Outra consequência do confinamento em navio é o estresse por conta do balanço da embarcação, causado pelas ondas. É uma condição que o nosso corpo não está habituado e pode causar sintomas físicos, como enjoo, dor de cabeça e perda de apetite. Todos estes sintomas foram sentidos pelo pesquisador enquanto a embarcação navegava fora da Baía de Guanabara. Goffman (1992), na visão de Medeiros e de Sá (2013), aponta que “o confinamento é sugerido como um regime de trabalho que ocasiona uma mudança na rotina da vida social do indivíduo, pois ele se estende, em alguns casos, para a vida fora daquele ambiente.” (MEDEIROS e de SÁ, 2013, p. 1). Mesmo após o desembarque, o pesquisador ainda sentia efeitos de ter ficado num ambiente confinado com balanço e problemas para se ajustar ao horário da vida social. Mesmo em terra, o efeito do balanço nos 8 dias embarcado permaneceu no corpo por 2 dias seguidos após o desembarque, quando ainda sentia como se o ambiente ao seu redor estivesse balançando, originando tontura e enjoo. Se ajustar novamente a rotina da vida social também foi um desafio, já que a bordo os horários de trabalho são muitas vezes de madrugada.

Dos desafios de se trabalhar em espaço confinado, um ponto que todos os tripulantes do navio onde se deu a pesquisa empírica tocaram foi ficar longe da família. Segundo os entrevistados, esta é a parte mais difícil de estar longe. Porém, com o avanço tecnológico, o contato com os familiares fica mais fácil e rápido com o uso da internet.

No ambiente confinado de bordo há muitos riscos envolvidos. Os vínculos entre os tripulantes se formam não só por questões de convivência, mas também de segurança. A segurança da embarcação depende de todos de uma forma geral, cada tripulante responsável pela sua parte. Esta preocupação de estar sempre de acordo com as normas de segurança para um melhor ambiente de trabalho intensifica os vínculos interpessoais por questões de sobrevivência, de acordo com Medeiros e de Sá (2013).

O risco é o terceiro elemento relevante, além do tempo e do espaço, do contexto onde o trabalho se desenvolve. O risco, apesar de perturbador, é elemento agregador, integrador, pois demanda a união em prol de sua minimização. (MEDEIROS e de SÁ, 2013, p. 1).

Uma característica que muda muito do ambiente confinado de embarcações para o ambiente social é a linguagem usada. A linguagem a bordo é feita utilizando muitos termos técnicos e muitos jargões próprios entre os marítimos, como o uso diferente de termos como ferro ao invés de âncora, *swell* ao invés de sequência de ondas, dentre outras palavras diferentes do mundo social. Muitas vezes a bordo é de extrema importância o uso da língua inglesa para comunicações com outras embarcações ou para operação com plataformas, mesmo aqui no Brasil. Enquanto embarcado, o pesquisador viu por algumas vezes comunicações em inglês com plataformas na Bacia de Santos.

3 LIDERANÇA A BORDO

O líder de qualquer empresa normalmente é uma figura de respeito e de grande importância na organização. “Sem liderança, as organizações correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações.” (CHIAVENATO, 2010, p. 345) A bordo dos navios não é diferente. O Comandante de um navio é o oficial mais graduado, frequentemente com mais experiência e sem dúvidas o profissional a bordo que conhece melhor sua embarcação, sabe cada detalhe dela e também de seus tripulantes, seus comandados. Para Chiavenato, a liderança, porém, não é sinônimo de administração.

O poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as decisões e ações das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, em virtude do papel ou posição que ocupa na estrutura organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p. 346)

No caso da posição de Comandante de uma embarcação, ele é a autoridade máxima a bordo. Não pela característica da pessoa em si, mas pela autoridade que é atribuída a esta posição hierárquica. De acordo com Chiavenato, há 7 dimensões das táticas de poder (KIPNIS, SCHMIDT, SMITH & WILKINSON, 1984 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 348):

1. Razão: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de ideias.
2. Amabilidade: utilização de elogios, criação de uma clima de boa vontade, postura humilde e tentativa de parecer amigável ao fazer um pedido.
3. Coalização: obtenção de apoio em outras pessoas na organização para uma determinada ideia.
4. Barganha: uso de negociação por meio de troca de benefícios, favores ou vantagens.
5. Afirmação: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, lembretes repetidos, ordens para cumprimento ou citação de regras que exigem obediência.

6. Autoridades superiores: obtenção de apoio dos níveis mais altos da organização para a ideia.

7. Sanções: utilização de recompensas e punições, como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação do desempenho ou promoções.

Robbins (2011) diz que os gerentes usam várias táticas de poder no dia a dia para que os objetivos sejam alcançados. Enquanto a bordo, o pesquisador pôde observar dois tipos totalmente diferentes de liderança: uma vindo do Comandante e a outra do Imediato, pois os dois revezavam nas 12 horas seguidas de serviço e assumiam durante o serviço de cada o comando da embarcação e seus comandados. Das táticas de poder mencionadas por Chiavenato, o Comandante usava bastante a razão. Era notável ele usando dados para elaborar suas novas determinações, sempre tendo base numa apresentação lógica de ideias. Assim como usava a afirmação como outra tática, sempre com abordagens diretas e vigorosas. Já o Imediato, usava bastante da amabilidade, criando sempre um ambiente amigável, com postura humilde e ao invés de impor, pedia de forma branda. Para Robbins, “os líderes com determinados traços de personalidade e que demonstrem consideração e estruturação realmente parecem ser mais eficazes.” (ROBBINS, 2011, p. 363).

Conceituando a liderança, Chiavenato (2010) afirma:

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Essa definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas. Liderança envolve o uso do poder. (RICHARD, 1994 apud CHIAVENATO, 2010, p. 353).

O Comandante, como líder a bordo, do navio onde se deu a pesquisa empírica, prezava pelo reconhecimento de sua tripulação perante a empresa. Para ele, é isso que motiva sua tripulação, já que, segundo ele e o Imediato, a empresa reconhece os esforços feitos pelos seus empregados. “Com isso, a tripulação está sempre tentando fazer o melhor” (PESSOA 1, 2015). Ele é um exemplo de líder orientado para a produção, ou seja, aquele que foca nos aspectos técnicos, que está preocupado com o cumprimento de metas do grupo (ROBBINS, 2011).

Neste contexto, é muito importante que o líder tome atitudes importantes. Isso vai de sua experiência na posição de comandante, ele quem deve ter o maior conhecimento de sua embarcação. Enquanto a bordo, o pesquisador passou por dois momentos em que os líderes de bordo, Comandante e Imediato, tiveram que tomar decisões importantes. Um dos casos foi aparentemente simples: o cozinheiro, aproveitando que o Comandante estava almoçando, foi mostrar a ele que cada mamão estava pelo menos $\frac{1}{4}$ com um provável tipo de fungo e queria jogar todos fora. Então, o Comandante, antes de acatar o pedido, ordenou ver a caixa de mamões. Pegou apenas um deles e com uma faca o cortou ao meio, mostrando ao cozinheiro que o problema estava apenas na casca em si e não tinha tomado o mamão inteiro, mostrando assim que não era necessário jogar tudo fora, já que poderia usar metade. Apesar de parecer uma decisão irrisória, ele foi quem teve a decisão final de evitar o desperdício. Apesar de parecer ter sido um pedido simples do cozinheiro, esta decisão poderia fazer diferença no rancho ao final da viagem. Vale ressaltar que o navio faz toda uma contabilidade de rancho, levando em consideração quando será a próxima vez que irá estar no porto para receber comida.

O segundo caso foi mais grave. Por determinação da empresa, o navio deveria pintar o elo da amarra quando alcançasse uma quartelada, unidade de medida que equivale a aproximadamente 27,5 metros. O navio se encontrava fundeado na Baía de Guanabara, com o ferro de bombordo lançado, que era por onde o navio se encontrava unhado ao fundo. Enquanto isso, o ferro de boreste foi lançado, para que o moço de convés efetuasse a pintura de uma quartelada. Porém, por um erro do piloto que estava de serviço no momento, ele deixou de levar em consideração a mudança da maré da Baía. Foi então que a maré mudou e fez o navio girar 180°. Com este giro, as amarras trançaram. O mais graduado no momento que aconteceu o incidente era o Imediato, que tentou fazer manobras com a máquina de suspender o ferro, mas não deu certo. Depois de algumas tentativas, o Comandante foi acionado em seu camarote. Após algumas manobras feitas com o Sistema de Posicionamento Dinâmico, as amarras finalmente destrançaram. Isso não teria acontecido se o líder do navio, com toda a experiência que ele tem, não fosse um líder autêntico.

No campo da inteligência emocional, Daniel Goleman (2011) afirma que a inteligência interpessoal é “a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas” (GOLEMAN, Daniel. p. 69, 2011) e desenvolve-se em 4 aptidões diferentes: liderança, capacidade de manter relações e conservar amigos, de resolver conflitos e a análise social. Estas são aptidões que um líder deve ter para saber lidar e entender sua tripulação, manter um bom ambiente de trabalho e as boas relações interpessoais entre os seus comandados.

3.1 Confiança

A confiança que as pessoas têm em suas aptidões exerce um profundo efeito sobre essas aptidões. A aptidão não é uma propriedade fixa; há uma imensa variabilidade na maneira como atuamos. As pessoas que têm senso de auto-eficácia se recuperam de fracassos; abordam as coisas mais em termos de como lidar com elas do que se preocupando com o que pode dar errado. (BANDURA, Albert *apud* GOLEMAN, Daniel, 2011, p. 126)

Numa relação entre líder e liderados é importante estabelecer a confiança. A principal característica de um líder autêntico é a confiança (ROBBINS, 2011). De acordo com Robbins (2011), seus valores estão embasados em suas crenças, de forma aberta e honesta. Neste tipo de liderança, o líder compartilha as informações e promovem a comunicação aberta. Com isso, os seus liderados passam a ter fé nele. Para este autor, a confiança é a expectativa positiva de que o outro indivíduo não vai agir de forma oportunista. “A confiança é um atributo primário associado à liderança; trair a confiança pode ter efeitos adversos sérios sobre o desempenho do grupo.” (ROBBINS, 2011, p. 379). Sem dúvidas, a bordo, a confiança entre o Comandante e seus liderados é de suma importância. Ele precisa confiar na sua tripulação, pois se apenas um deles deixar de fazer sua parte, colocará todo o resto do grupo em situação de risco para a boa segurança da embarcação.

Para Robbins, as três principais características que um líder confiável deve ter são: integridade, benevolência e capacidade. Obviamente, para a

consolidação da confiança, além destas características, o tempo é fundamental. Fazendo observações comportamentais ao longo do tempo que a confiança vai se estabelecendo. “A confiança deve ser adquirida no domínio da capacidade simplesmente por meio da demonstração de competência.” (ROBBINS, 2011, p. 380). Algumas das principais consequências da confiança são: assumir riscos, compartilhamento de informações, eficácia do grupo e produtividade. Ao quebrar a confiança do líder, reconquistá-la vai depender do padrão de comportamento do violador. O Imediato que antecedeu o atual desta embarcação quebrou a confiança do Comandante. Pessoa 2 comentou em seu relato que, quando ele ainda era 2º Piloto (2º Oficial de Náutica), o Imediato da época não voltou para bordo a tempo, perdendo a hora de saída da embarcação do porto. Na falta de um Imediato, o Comandante fez o convite para o 2º Piloto, Pessoa 2, para fazer aquela viagem como Imediato, no lugar do tripulante faltoso. Uma quebra de confiança irreparável por parte do violador. E, com isso, demonstrando confiança e lidando muito bem como Imediato pela primeira vez, a Pessoa 2 foi efetivada para o cargo e foi reconhecida pela tripulação e empresa como capacitada para este serviço, mesmo sendo o tripulante mais jovem da embarcação.

3.2 Conflitos

A definição de conflito pode ser dada “como um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou por afetar, negativamente alguma coisa que considera importante.” (THOMAS, 1992 apud ROBBINS, 2011, p. 437). Ele pode ser desencadeado por vários motivos, como incompatibilidade de objetivos, divergência de interpretação dos fatos, desacordos, e assim por diante. Há três tipos de visões relacionadas a conflitos, a visão tradicional, a visão interacionista e a visão de resolução de conflitos. (ROBBINS, 2011)

A visão tradicional diz que todo e qualquer conflito é ruim e deve ser evitado. Esta visão estava de acordo com as atitudes diante do comportamento de grupos que prevaleciam nas décadas de 1930 e 1940. “O conflito era uma

disfunção resultante de falhas de comunicação, da falta de abertura e da desconfiança entre as pessoas, e do fracasso dos gestores em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários.” (ROBBINS, 2011, p. 437). Este tipo de visão tradicional foi perdendo forças após pesquisadores perceberem que era inevitável não ter certo nível de conflito.

“A visão interacionista de conflito o encoraja, baseada na ideia de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação.” (ROBBINS, 2011, p. 437). Esta visão faz com que os líderes mantenham seus grupos sempre com um nível mínimo de conflito, suficiente para manter liderados criativos e autocríticos. Porém, esta visão não corrobora que todos os conflitos sejam positivos. Há os conflitos funcionais, que apoiam os objetivos do grupo, e os conflitos disfuncionais. A diferença entre os dois depende da observação do tipo de conflito: se são de tarefa, de relacionamento ou de processo, conceituados por Robbins.

O conflito de tarefa está relacionado aos objetivos de trabalho. O conflito de relacionamento refere-se às relações entre as pessoas. O conflito de processo é sobre o modo como é feito o trabalho. Dos três, os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. “Aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes a este tipo de conflito aumentam os choques de personalidade e reduzem a compreensão mútua” (ROBBINS, 2011, p. 438), o que impede o andamento do trabalho.

A visão de conflito focada na resolução mostra que pesquisadores, segundo Robbins, começaram a reconhecer alguns problemas em incentivar o conflito. De modo geral, os conflitos geram perda de tempo que poderia estar sendo utilizado em produção. “Os conflitos produzem estresse, que podem levar líderes a se tornarem mais rígidos e antagônicos.” (PENNY e SPECTOR, 2005 apud ROBBINS, 2011, p.). Esta visão percebe que o conflito é inevitável, porém foca na resolução produtiva dele, para que a influência disfuncional seja minimizada. (ROBBINS, 2011).

No relato do Comandante, Pessoa 1, ao falar sobre conflitos, comentou que a função de comandante também é uma função de gerenciador de conflitos. “Não tem como prever uma situação desagradável como desavenças. Vai da sensibilidade do Comandante.” (PESSOA 1, 2015). Ele disse já ter

passado por alguns conflitos a bordo e que algumas vezes teve que “tirar a laranja podre para não contaminar o resto” (PESSOA 1, 2015), pois é a política da empresa. Para ele, algo que deve ser preservado a bordo é o ambiente de amizade e entrosamento entre sua equipe, mostrando que ele tem uma visão focada em solucionar os conflitos, principalmente por se tratar de um ambiente confinado e perigoso. As consequências destrutivas dos conflitos podem levar à destruição do grupo (ROBBINS, 2011), o que a bordo pode comprometer a eficácia de produtividade e até segurança da embarcação.

3.3 Motivação

A palavra motivação vem do latim *movere*, que significa mover (CHIAVENATO, 2010). Para alguns autores, algumas ideias sobre a motivação podem ser resumidas com (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY, 1976):

- a. Várias teorias têm interpretações diferentes sobre a motivação e enfatizam alguns aspectos de forma diferente.
- b. O conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas.
- c. A motivação das pessoas certamente envolve metas e objetivos.
- d. Existem diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais das pessoas que são fatores importantes na explicação da motivação.

Segundo Chiavenato (2010), a motivação é um processo que depende de:

1. Direção: onde focar o comportamento. O esforço deve ser direcionado para alcançar um objetivo.
2. Intensidade: é o esforço que o indivíduo faz na direção definida. Nem sempre é levado em conta a qualidade.
3. Persistência: quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço. Um indivíduo motivado tende a manter o comportamento até que seu objetivo seja alcançado.

“O nível de motivação varia de pessoa para pessoa e numa mesma pessoa por meio do tempo.” (CHIAVENATO, 2010) Cada pessoa, dependendo do seu estado psicológico ou fisiológico, tem seu nível de motivação alterado. A motivação consiste em três elementos interagentes e interdependentes (CHIAVENATO, 2010): necessidades, impulsos e incentivos. As necessidades surgem quando há um desequilíbrio fisiológico ou psicológico. Elas variam de cada indivíduo, e dependem de variáveis culturais. Uma necessidade significa uma carência interna do indivíduo, como fome, insegurança, solidão etc. “Quando não satisfeita, cria tensão e estimula algum impulso na pessoa, visando à sua redução ou atenuação.” (CHIAVENATO, 2010, p.243).

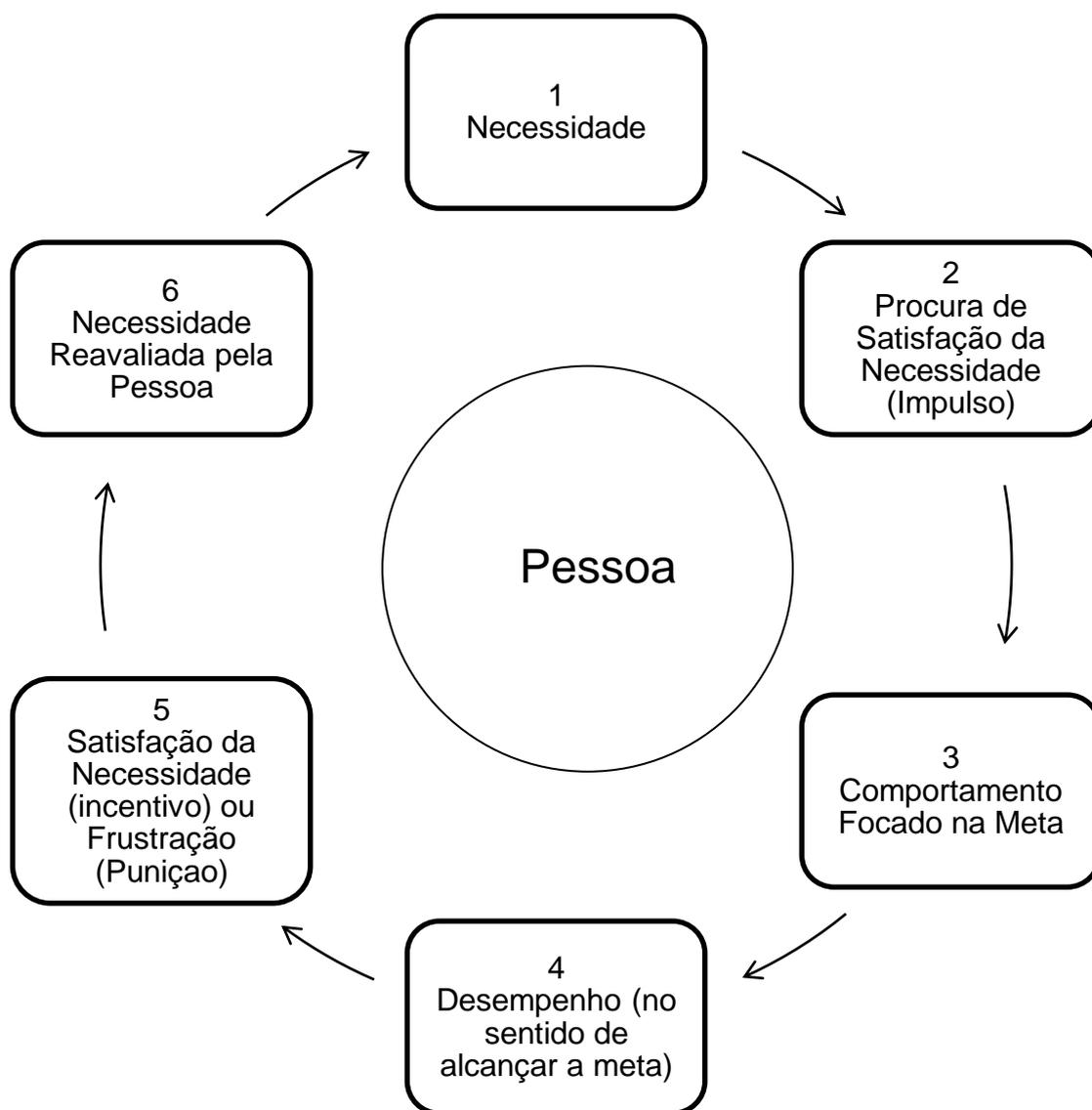
Os impulsos são os meios que aliviam necessidades.

“O impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos ou incentivos que, se atingidos, satisfarão a necessidade e produzirão redução da tensão. Os impulsos são o que o coração do processo motivacional.” (CHIAVENATO, 2010, p.243)

Os incentivos vêm no final do ciclo motivacional como algo que pode reduzir um impulso ou aliviar uma necessidade. Ao atingir um incentivo, ele tende a balancear as necessidades fisiológicas ou psicológicas e pode reduzir ou até eliminar o impulso.

Um modelo de processo motivacional simples foi criado relacionando as variáveis intervenientes em uma sequência, como mostra a figura 3.1 (CHIAVENATO, 2010, p. 245).

Figura 1: Modelo simples de processo motivacional.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 245)

Este processo da figura 1 pode ser explicado assim (CHIAVENATO, 2010):

1. “As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar esta tensão.” (CHIAVENATO, 2010, p.245)
2. O impulso surge de acordo com uma ação que a pessoa toma para suprir determinada necessidade ou carência.
3. Satisfazendo a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. “A satisfação elimina ou reduz a carência.” (CHIAVENATO, 2010, p.245). Todavia, se a satisfação não é obtida, há a frustração, conflito ou estresse.

4. “Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.” (CHIAVENATO, 2010, p.245)
5. O processo torna a repetir-se e segue-se, então, outro padrão circular.

A bordo, enquanto o pesquisador fazia as entrevistas – capítulo 4 -, foi de consenso da grande maioria que o salário é o maior motivador entre os tripulantes quando foram questionados sobre o que mais os motivavam para estarem nesta profissão. O Comandante disse, sem dúvidas, que em comparação à grande maioria das profissões em terra, o salário do aquaviário é maior, principalmente quando a comparação é feita em relação ao início de carreira.

Outros aspectos motivacionais citados por alguns tripulantes durante o período de embarque do pesquisador serão comparados com a hierarquia de necessidades de Maslow. Em sua teoria motivacional, ele coloca em ordem necessidades de acordo com a importância, analisando o comportamento humano. As necessidades de Maslow seguem a seguinte ordem (CHIAVENATO, 2010, p. 247):

Figura 2: A pirâmide das necessidades humanas de Maslow.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 249)

1. Necessidades fisiológicas: são conhecidas como as necessidades biológicas. Segundo relato da Praticante de Náutica, quando a comida não está boa, ela fica totalmente desmotivada a trabalhar. Na atual embarcação, ela diz que a comida do Cozinheiro é boa, mas que já passou por algumas outras embarcações que não tinha vontade nenhuma de comer. O conforto do camarote também está relacionado a esta necessidade, que é a de habitação. Como observado pelo pesquisador, as instalações além de confortáveis, principalmente os camarotes, estavam sempre bem arrumadas e limpas. Uma diferença desta embarcação onde se deu a entrevista para as demais do mesmo ramo *offshore* é o intervalo de descanso, já citado no primeiro capítulo. “Ter 12 horas de descanso te dá mais possibilidade de um sono melhor. Descanso melhor com este regime de serviço.” (Pessoa 2).

2. Necessidades de segurança: esta necessidade é muito notável a bordo. Como já foi dito, o ambiente de bordo é perigoso. O mar pode variar em questões de horas de tranquilo para extremamente hostil. Para amenizar esta necessidade de se sentir seguro, livre de perigos, o trabalho em grupo é essencial. E, aliás, é esta característica que o Comandante disse ser a melhor de sua tripulação. A partir do momento que todos os tripulantes fazem bem seu trabalho e se preocupam em dar o seu melhor, o navio como um todo ficará inevitavelmente um ambiente mais seguro. Os treinamentos são essenciais para o grupo se unir e se condicionar a combater o perigo da forma mais eficaz e rápida possível. A bordo existe uma tabela chamada Tabela Mestre que contém o que cada tripulante ou passageiro tem que fazer em caso de algum sinistro, como incêndio, abandono e homem ao mar. Quanto mais treinamentos são feitos, mais os tripulantes ficam condicionados a responderem tal situação de forma mais automatizada, sem criar pânico, já sabendo por impulso o que fazer e quais EPI (Equipamentos de Proteção Individual) usar corretamente, sem deixar o pânico se instaurar em si e nos outros.

3. Necessidades Sociais: “Estão relacionada com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com o desejo de dar e receber afeto.” (CHIAVENATO, 2010, p. 248). Os tripulantes do navio onde se deu a pesquisa empírica ficam 28 dias embarcados, longe de seus amigos de terra e família. Dormem no local de trabalho e lidam, no horário de descanso, com as mesmas pessoas de trabalho na hora do serviço. Obviamente, por questões de necessidade, cria-se um vínculo entre eles. Esta interação é importante para criar um ambiente mais agradável a bordo. Para a maioria dos tripulantes entrevistados, a camaradagem entre os tripulantes é uma das melhores características daquela tripulação em geral. Eles, inclusive, montaram uma banda, juntando aqueles que tinham habilidades musicais. São momentos de distração onde é possível esquecer um pouco o ambiente hostil onde estão situados, como foi percebido pelo pesquisador.

4. Necessidades de estima: são aquelas em que a pessoa avalia seu reconhecimento, responsabilidades que tem no trabalho, orgulho na profissão ou cargo que ocupa. A profissão do marítimo normalmente tem um reconhecimento alto perante a sociedade devido a importância que tem na economia mundial. Cerca de 90% do transporte mundial é feito pela Marinha Mercante (STCW, 2011, p. 56). O Comandante, no papel de líder e de gerenciar seus tripulantes, assim como a empresa, reconhece os bons trabalhos feitos a bordo da embarcação onde o pesquisador esteve. Como já foi relatado, o Imediato teve sua promoção feita rapidamente devido a um reconhecimento de seu trabalho bem feito. Isso no indivíduo aumenta a motivação no trabalho, pela auto-estima e autoconfiança em si próprio.

5. Necessidades de auto-realização: constituem o topo da pirâmide das necessidades humanas de Maslow. É a “tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo da vida.” (CHIAVENATO, 2010, p. 248). Toda pessoa tem seus objetivos de vida. A profissão de marítimo abrange uma grande área de atuação a

bordo e em terra também, sendo a principal e mais desafiadora a embarcada. O crescimento pessoal que a profissão proporciona faz com que haja uma mudança na vida do marítimo, segundo relato do Imediato. No caso do Comandante, que viu seu pai crescer sendo Capitão Fluvial, nos Rios do Norte do Brasil, ele teve sua maior auto-realização ao alcançar o posto de Comandante como fez seu pai. Desde pequeno acompanhava o pai nas navegações, o que motivou a definir isso como sua meta da vida profissional.

Uma das necessidades mostradas na teoria de Maslow foi a de socializar. A bordo, isso é muito importante, pois em 28 dias os tripulantes ocupam o espaço da família e amigos de anos. Porém, uma observação e conclusão do pesquisador acendeu um ponto interessante que pouco se tem pesquisa falando a respeito: a solidão no comando, assunto do próximo item.

3.4 Solidão do comando

“Comandar é um ato solitário.” (PESSOA 1, 2015). Esta foi a afirmação do Comandante entrevistado durante a pesquisa empírica, capítulo 4, que fomentou o desejo da pesquisa sobre este assunto para a construção deste capítulo. Há pouco material disponível que aborde este tema. Por isso, as análises feitas a bordo pelo pesquisador e entrevistas feitas com três Comandantes, sendo um deles deste navio onde se deu a pesquisa, serão utilizadas para tirar reflexões sobre a solidão do comando.

“Na idade moderna, a solidão se faz presente na medida em que o homem se confunde na multidão que o cerca e se encontra sozinho no meio de uma massa anônima.” (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 14). A solidão parece ficar cada vez mais evidente no mundo moderno, principalmente com o avanço da tecnologia. Alguns autores definem a solidão, mas para o contexto da solidão do comando, tomaremos como referência a definição de Sartre (1978), que definiu sendo “a impossibilidade de uma efetiva comunicação com o outro.” (SARTRE, 1978 *apud* TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 15).

Geralmente a palavra solidão traz consigo um significado negativo, como algo que gera sofrimento. Entretanto, Katz (1996, apud TOMEI e FORTUNATO, 2008) afirma que é necessário aprender a ser sozinho, que isolamento não significa sofrimento, deduzindo assim uma solidão positiva. Além disso, Katz:

Aborda que a passagem do pensamento para a vida não deve ser simplista e imediata como as pregações da maioria dos livros de auto-ajuda. Essa passagem deve permitir que a convivência com a solidão ensine aos indivíduos não simplesmente a conviverem com a ausência de algo ou de alguém, mas, ao contrário, fazerem dessa falta um fator de fortalecimento. Para o autor, boas companhias podem apenas aliviar o sentimento de solidão; para uma realização pessoal, é necessário um profundo autoconhecimento que só pode ser encontrado no íntimo de cada um. (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 16)

Diferentemente de solidão e pouco usada no português, a palavra solitude tem o significado positivo do isolamento, sem conexão com sofrimento. É o momento em que o indivíduo se isola intencionalmente, com objetivo de reflexão ou relaxamento (TOMEI e FORTUNATO, 2008). “Solidão é vazio interior. Solitude é realização interior. Solitude não é, antes de tudo, um lugar, mas um estado da mente e do coração.” (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 18).

O Comandante (PESSOA 1, 2015) ao ser entrevistado sobre o tema liderança, comentou que nem todas as decisões tomadas podem ser por meio de consulta entre os tripulantes. “Você até pode começar a tentar buscar respostas conversando com os teus oficiais, mas a decisão vai ser sempre sua.” (PESSOA 1, 2015). E por isso ele diz que comandar é um ato solitário, pois a última decisão é sempre do Comandante. Mas, não só por isso. O pesquisador observou que como um hábito particular, na tentativa de se mostrar mais aberto a conversas e interações interpessoais, ele sempre deixa a porta de seu camarote aberta, todos os dias, fechando apenas nos horários em que estiver dormindo. Esta característica deste Comandante é citada por Tomei e Fortunato que afirmam que “faz parte do perfil do líder atuar junto aos seus pares, a fim de que seja formada uma equipe de trabalho e que a gestão seja a mais participativa possível, no estilo “portas abertas”.” (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 18). Também foi notável, durante a pesquisa que quase nenhum tripulante vai lá, com receio de atrapalhar o descanso do

Comandante, o que mostra, assim como na maioria das empresas, que ainda há um abismo entre o alto escalão e os subordinados da empresa (TOMEI e FORTUNATO, 2008). Mas não necessariamente ele está descansando, pode estar numa situação de solidão, um isolamento necessário para tomada de decisões sobre o navio. De qualquer forma, a tripulação prefere falar com ele em momentos que está no rancho ou no passadiço. E normalmente tratam apenas de trabalho com ele, tirando o Imediato e o Chefe de Máquinas, que por serem lideranças a bordo, acabam tendo contato maior com o Comandante. Eles três normalmente almoçam juntos, onde o assunto não necessariamente é sobre o navio, talvez uma tradição para reduzir a solidão por parte do Comandante, talvez uma divisão por subgrupos – a mesa dos líderes.

“A síndrome da solidão do executivo decorre do aumento substancial das responsabilidades.” (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 18). Boa parte destas responsabilidades está ligada com gerenciamento de grupos e, no caso dos Comandantes, do navio em si. Isso foi comentando em entrevista com o Capitão de Longo Curso Menezes, um dos Comandantes mais reconhecidos e importantes da Marinha Mercante, concedida via *e-mail*, ele afirma que “a tomada de decisão é algo inerente a todos nós seres pensantes. Por conta disso, todo profissional, independente da função ou cargo que exerça, é sempre instado, em algum momento, a tomá-la.” (MENEZES, 2016). Mas diz também que há um profissional que se destaca perante vários outros: o Comandante. Ele cita algumas das responsabilidades que um Comandante deve tomar, decisões que muitas vezes são tomadas na solidão do comando. Muitas delas, se tomadas erradas, podem causar danos de muitos milhões de dólares à carga e ao meio ambiente. O Comandante comenta ainda que todos os seus subordinados, e até a administração da empresa, existem para auxiliar o comando do navio, mas que estas pessoas não compartilham da mesma responsabilidade ao fazer a tomada de decisão. Com uma experiência de mais de 600 milhas navegadas, passou por lugares onde haviam conflitos, como o Golfo Pérsico. “Não faltaram, nesse período, momentos em que a solidão do comando era sentida por mim.” (MENEZES, 2016).

No comportamento organizacional e na tomada de decisão em grupo, segundo Tomei e Fortunato (2008), há dois assuntos abordados pelas autoras

para explicar melhor o quanto a solidão afeta estes dois temas: o tamanho do grupo e o pensamento grupal. Sobre o tamanho do grupo, as autoras afirmam o seguinte:

Quando analisamos a teoria dos grupos, temos uma nova visão do papel do indivíduo no desempenho. Conforme assinalam Kravitz e Martin (1986), baseados nas pesquisas feitas pelo psicólogo alemão Max Ringelmann na década de 20, o estereótipo comum de que o espírito de equipe estimula o esforço individual e aumenta a produtividade geral do grupo não se fundamenta. Os resultados evidenciaram que o aumento do tamanho do grupo é inversamente proporcional ao desempenho individual. (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 20).

De acordo com as autoras, se não há uma política de reconhecimento individual dos esforços feitos, acontece a “folga social”, que é a tendência de ser menos produtivo no trabalho em grupo que no individual, ligada diretamente com a motivação individual (TOMEI e FORTUNATO, 2008). A bordo, de umas décadas para cá, a tendência, devido à evolução tecnológica e ao acúmulo de funções de um mesmo tripulante, foi a diminuição da tripulação. Logo, a folga social não é tão assistida a bordo devido à grande carga de trabalho e importância que cada um tem a bordo para a manutenção do navio e sua carga, principalmente na empresa onde se deu esta pesquisa empírica. “Tal folga não ocorre quando os membros do grupo sentem que a tarefa ou o grupo em si é importante.” (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 20). Para evitar esta folga é essencial a importância do líder, para saber enxergar as necessidades dos membros da equipe. “Esse equilíbrio somente é viável, por meio do gerenciamento da solidão no poder.” (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 20).

Nas conclusões de Tomei e Fortunato (2008) é dito que “aceitar a solidão no poder é aceitar a individualidade e rejeitar o individualismo.” (TOMEI e FORTUNATO, 2008, p. 23). Fazendo uma análise final das entrevistas e do que foi visto pelo observador, conclui-se que a solidão do comando está ligada com a tomada de decisão. As decisões mais importantes e que podem afetar todos os tripulantes de um navio serão tomadas sempre pelo Comandante da embarcação. Nem todas elas podem ser em consenso com o grupo ou abertas a opiniões. Isso não deve ser confundido com autoritarismo (TOMEI e FORTUNATO, 2008). É apenas o papel do líder do Comandante de tomar a frente em prol de um objetivo que faça bem ao grupo ou empresa, neste caso navio.

4 PESQUISA EMPÍRICA

Em 2015, o pesquisador teve uma oportunidade única de vivenciar a profissão quando ficou embarcado do dia 30 de junho ao dia 08 de julho numa embarcação da empresa CBO - Companhia Brasileira *Offshore*. A empresa conta com uma frota de 23 embarcações (CBO, 2016) sendo este navio do tipo PSV – *Plataform Supply Vessel*, que segundo o Imediato da embarcação é classificado como o melhor da frota, atendendo de forma muito satisfatória a uma lista de severos requisitos feitos pelo seu principal afretador, a Petrobrás. “Ele é o mais bem avaliado nas inspeções do GINSP – Grupo de Inspeções da Petrobrás, e tem 100% no BAD – Boletim de Avaliação e Desempenho.” (IMEDIATO, 2015).

4.1 Aspectos metodológicos

“A característica central da pesquisa qualitativa é que indivíduos constroem a realidade em interação com seus mundos sociais.” (MERRIAM, 2002, p. 37 - tradução livre). Esta pesquisa empírica se caracteriza como um estudo qualitativo interpretativo básico, o que segundo Merriam (2002) é quando o pesquisador está interessado em compreender o significado de um fenômeno para os envolvidos. Na visão do pesquisador, “a ênfase está em colocar-se no lugar do outro e ver as coisas do ponto de vista dos outros” (CROTTY, 1998, p. 76 *apud* MERRIAM, 2002, p. 37 - tradução livre), por isso a importância de fazer uma pesquisa de campo.

Para a coleta de dados, foram feitas entrevistas de forma oral semiestruturada em profundidade e a observação participante, ambas técnicas sugeridas por Sanders (1982, p. 356) e Moreira (2004, p. 234). Optou-se pela entrevista semiestruturada, assim como proposta por Sanders (1982), por considerar-se que a presença de um roteiro flexível mantém o ambiente de abertura para o entrevistado e evita uma possível perda de foco; pela sua realização face-a-face, gravação e transcrição.

Foram entrevistados 9 dos 20 tripulantes a bordo, pois Moreira (2004, p. 234) afirma: “dessas estratégias [de coleta de dados], a mais utilizada é a

entrevista oral, geralmente aberta, com poucos participantes – 1 a 10, raramente mais que esse número, com mediana por volta de 6 a 8 entrevistados.” Os entrevistados foram o Comandante, o Imediato, dois pilotos de náutica sendo um primeiro oficial de náutica e o outro segundo oficial de náutica, o chefe de máquinas, um primeiro oficial de máquinas, um moço de convés, um praticante de máquinas e uma praticante de náutica. Para não haver exposição dos pesquisados, todos eles serão identificados como Pessoa 1 a Pessoa 9, seguindo a ordem respectivamente citada acima.

Para a pesquisa qualitativa, as seguintes características que, segundo Creswell (2009), foram aplicadas:

a – Ambiente natural: a entrevista foi feita no ambiente natural por meio de conversa direta, ou seja, a bordo. Isso implica em observação do comportamento dos entrevistados no próprio ambiente de trabalho, que para a pesquisa qualitativa é importante.

b - O pesquisador como um instrumento fundamental: Os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevista com os participantes.

c – Mais de uma fonte de dado foram utilizadas. Além da entrevista, documentos e observações foram feitas durante este período.

d – Análise de dados indutivas.

e – Foco no significado que os participantes dão ao problema ou questão, e não ao significado que os pesquisadores trazem para a pesquisa ou que os autores expressam na literatura.

As entrevistas seguiram as questões nos quadros abaixo, sugeridos por Cláudia Adler (2012), e foram subdivididas nos seguintes tópicos:

Tópico 1 – O trabalho a bordo.

Pergunta	Objetivo das perguntas	Objetivos de pesquisas
Como você classifica sua carga de trabalho	Obter um relato das condições de trabalho	Compreender a relação da carga de trabalho

diária?	daquele tipo específico de embarcação.	com o desempenho geral.
Como foram os seus primeiros dias a bordo?	Obter uma descrição dos primeiros dias a bordo como aquaviário.	Compreender como foi a ambientação no início da profissão.
Você considera que seu trabalho e bons atos são reconhecidos a bordo e pela empresa?	Obter um relato do <i>feedback</i> da tripulação e da empresa em relação a cada tripulante.	Analisar o reconhecimento dos companheiros de trabalho e da empresa.

Tópico 2 – Confinamento

Como você lida com o confinamento? O que você faz nas horas vagas para se distrair?	Obter um relato de como o tripulante lida com o fato de ficar confinado.	Compreender como cada indivíduo se comporta em 28 dias com 20 pessoas em ambiente confinado.
Como você consegue lidar com os problemas de terra que você recebe quando está a bordo?	Obter um relato do comportamento de cada um perante problemas externos.	Compreender como os profissionais do mar conseguem lidar com problemas de terra mesmo estando embarcados.

Tópico 3 – Tripulação

A quantidade de tripulantes é suficiente para suprir a demanda	Obter informações de uma possível sobrecarga na tripulação	Analisar a tendência das empresas em diminuir a tripulação cada vez mais
--	--	--

da embarcação?	em determinada seção do navio.	e o quanto isso afeta a tripulação.
Como é a aceitação de mulheres a bordo?	Obter um relato da visão de cada um em ter mulher a bordo.	Compreender o relacionamento dos tripulantes com a única mulher a bordo, visto que a entrada de mulheres na profissão se deu há pouco menos de 20 anos.
Qual é a melhor qualidade desta tripulação?	Obter informações sobre o trabalho do grupo como um todo.	Analisar a melhor qualidade que predomina nesta tripulação.

Tópico 4 – Motivação

O que mais te motivou para vir para a Marinha Mercante e o que mais te motiva a continuar?	Obter um relato sobre a motivação pessoal e profissional sobre a profissão.	Analisar os fatores de motivação de um indivíduo para se tornar aquaviário.
Quais os fatores que te desmotivam a bordo?	Obter um relato dos principais fatores que desmotivam a bordo.	Compreender os pontos negativos a bordo que desmotivam o tripulante.

Tópico 5 – Conflitos

Como evitar ou solucionar conflitos a bordo?	Obter um relato do comportamento dos tripulantes numa situação de conflito.	Analisar os motivos e soluções dos conflitos dentro da tripulação.
--	---	--

Tópico 6 – Liderança

Quais momentos que o Comandante ou o Imediato deve ser chefe e quais momentos deve ser líder com a sua tripulação?	Obter um relato do papel das lideranças de bordo.	Compreender os momentos que os líderes de bordo precisam se impor e como se impor.
Como você vê a relação da tripulação com as lideranças de bordo?	Obter relato do relacionamento da tripulação com seu Comandante.	Analisar o comportamento do Comandante perante sua tripulação.

Além destas perguntas, os entrevistados foram questionados quanto ao tempo de trabalho. Todos os tripulantes desta embarcação, inclusive o Comandante, tiram serviço de 12 horas seguidas e tem um período de 12 horas de descanso. Assim como ficam um período de 28 dias consecutivos embarcados, excetuando-se os praticantes, que podem optar por períodos maiores, podendo ser até de mais de 6 meses consecutivos.

4.2 Análise dos dados

De acordo com os dados coletados nas entrevistas e observações do pesquisador durante o período de embarque, foram, ao total, abordados temas divididos em 6 tópicos: o trabalho a bordo, confinamento, tripulação, motivação, conflitos e liderança. As análises feitas desta pesquisa mostraram que alguns tópicos levaram a um expoente em comum entre os entrevistados, onde a maioria respondeu de forma parecida ou até mesmo igual. Para outros tópicos, as divergências foram evidentes. Algumas das respostas de certos entrevistados levantam alguns questionamentos sobre o relacionamento interpessoal a bordo de uma forma atual, revelando que alguns paradigmas do passado ainda permanecem nos dias atuais.

4.2.1 O trabalho a bordo

No primeiro tópico foram abordadas questões sobre o trabalho a bordo. Os entrevistados que já tiveram experiência com outros tipos de embarcações não *offshore*, como navios petroleiros, comentaram que o serviço é mais puxado no *offshore*, como mencionou a Pessoa 2. O serviço no PSV, onde se deu a entrevista, é no porto, recebendo ou descarregando, manobrando e operando com plataformas na Baía de Santos e além disso, “temos que tentar fazer as outras atribuições do navio, no caso de gerenciamento das manutenções e conservações do navio e gerenciar a parte de câmara, parte da superestrutura do navio” (Pessoa 2, 2015). Acostumar-se com 12 horas seguidas de serviço no começo assusta, como disse Pessoa 1, até porque ele não conhece embarcações do tipo PSV que trabalhem com este tipo de escala. Porém, “é uma questão de costume e que dá a chance para descansar” (Pessoa 1, 2015).

Os primeiros dias a bordo para os entrevistados foram “uma mistura de medo com surpresa” (Pessoa 2, 2015), por ser muita responsabilidade e muita informação para ser adquirida. Para a Pessoa 6, foi tudo muito diferente no início, por vir de um ambiente aberto e começar a trabalhar num ambiente restrito, sem poder sair, “mas depois você vai se acostumando com o tamanho do ambiente e tira de letra.” (Pessoa 6, 2015).

Alguns fatos observados antes mesmo da entrevista feita pelo pesquisador foram falados pela Pessoa 1, quando perguntado sobre o reconhecimento da tripulação e também da empresa pelos bons atos. Na reunião pré embarque e durante todo o embarque observou-se o contato próximo entre a empresa e a tripulação. Como relatou a Pessoa 1, “você não é apenas mais um número para a empresa. Há um “calor humano” entre a embarcação e o pessoal de terra.”. Isso fica evidente pelo relato da Pessoa 2, que se tornou Imediato da embarcação, posição que requer confiança do Comandante e da empresa, com apenas 25 anos, após ter que substituir de forma emergencial um imediato do navio em que era piloto como segundo oficial de náutica. Durante o período em que o navio ficou fundeado na Baía de Guanabara, um erro numa manutenção fez com que as amarras do ferro

trançassem. A empresa se mostrou muito prestativa em ajudar da forma que fosse necessária para solucionar o problema.

4.2.2 Confinamento

Este tópico é um dos que teve mais divergência nas respostas dos entrevistados e foi observado que não depende de ter mais ou menos idade. Para alguns deles, como Pessoa 3, Pessoa 7, Pessoa 8 e Pessoa 9 que já estão acostumados a ficar embarcados por 28 dias, o confinamento já se tornou algo natural e rotineiro. Sempre buscam métodos alternativos dentro da embarcação para se distrair, seja indo para a academia, sala de estar, usando a internet ou lendo livros. Uma curiosidade desta embarcação é a banda da tripulação, na qual vários tripulantes se reúnem e tocam instrumentos juntos, que é uma das distrações preferidas entre os entrevistados. Para a Pessoa 1, que desde pequeno conviveu com o pai em embarcações, que é aquaviário também, é de hábito estar em ambiente confinado. Mas, assim como a Pessoa 1 relatou, a Pessoa 2 e a Pessoa 5 dizem que a pior parte é ficar longe da família, amigos e das coisas que gosta de fazer em terra. “Você está 24 horas no seu trabalho, convivendo 24 horas com pessoas que não são da sua família. Mesmo que você esteja descansando, você ainda está no seu trabalho.” (Pessoa 2, 2015). Isso afeta claramente no desgaste, principalmente nos últimos dias de embarque, pois é como se em momento algum o tripulante parasse de trabalhar e conseguisse relaxar por completo sem estar em estado de alerta o tempo todo. Em compensação, algo que foi relatado pela maioria e que ajuda o ambiente confinado ser mais “amigável e confortável”(Pessoa 2, 2015) foi a brincadeira frequente uns com os outros.

A grande maioria dos entrevistados prefere não saber dos problemas que acontecem em terra, pois afirmaram não ter muito controle sobre eles estando de tão longe. Pessoa 4 deixa para resolver todos quando chega à casa, porém “se tiver alguma coisa que não dê, a gente comunica a empresa. O RH entra em contato pra ver se é necessário desembarcar ou não.” (Pessoa 4, 2015).

4.2.3 Tripulação

Por se tratar de uma embarcação relativamente nova, com apenas 2 anos de uso (do lançamento ao período de entrevista), os entrevistados tanto da seção de convés quanto da seção de máquinas afirmaram que a tripulação é suficiente para suprir a demanda da embarcação. Porém, relatos da Pessoa 2 e Pessoa 9 indicaram que, para uma melhor conservação do navio de uma forma geral, deveria haver mais moços de convés.

Um dos pontos mais intrigantes da pesquisa foi em relação à aceitação da mulher a bordo. Oito dos nove entrevistados eram homens. Quando foram questionados sobre isso, todos falaram que nunca tiveram problemas com mulheres a bordo. Foram exaltadas por deixar o navio mais alegre, segundo a Pessoa 3. Pessoa 2 disse que “são profissionais tão capacitadas quanto nós, às vezes mais comprometidas.”. Pessoa 1 comentou ainda que este tópico foi “um grande tabu quebrado”. Porém, quando a única tripulante mulher foi entrevistada, algumas controvérsias em relação às respostas dadas pelos homens levantaram algumas reflexões durante a pesquisa. Segundo ela, a aceitação depende muito de cada tripulação. Disse que tripulações mais novas aceitam melhor a mulher a bordo. “Mas as tripulações que o comandante e imediato são mais velhos, eles normalmente não aceitam muito bem a mulher a bordo. Eles evitam falar na sua frente, sempre fazendo questão de mostrar que não é bem vinda naquele ambiente. Com um tempo, melhora.” (Pessoa 9, 2015). Cabe então alguns questionamentos: é mesmo uma “matéria vencida”, como disse Pessoa 1? Ou, por conveniência, preferem falar que não há diferença nenhuma entre uma mulher e um homem a bordo? Segundo ela, para evitar constrangimentos e estresses, “tem que saber se impor e não tem que se expor.”.

Para os entrevistados, a melhor qualidade da tripulação é a união, trabalho em equipe. O companheirismo, como citou Pessoa 9, e a boa relação interpessoal a bordo, como citou Pessoa 2, fazem do ambiente de trabalho mais tranquilo e confortável, o que foi observado durante a pesquisa entre a tripulação.

4.2.4 Motivação

O que rege a motivação da grande maioria dos entrevistados tanto para ingressar na profissão quanto para continuar é o bom salário. São poucos, como Pessoa 1, que desde pequeno embarcou com o pai, e Pessoa 4 que comentaram em algum momento realmente gostar da profissão e dar o bem estar para a família.

No quesito do que mais desmotiva os tripulantes, o principal fator foi a distância da família. Porém, a única mulher a bordo abordou o tema sobre o machismo. “O julgamento das pessoas por você ser mulher, os paradigmas e padrões que você tem que seguir por ser mulher.” (Pessoa 9, 2015), mostrando que os entrevistados não percebem ou fingem não perceber que ainda há preconceito pelo fato de existirem mulheres a bordo, mudança que começou nos anos 2000.

4.2.5 Conflitos

De acordo com a Pessoa 2, conflitos sempre existem. Todos eles são resolvidos em uma reunião ou entre as partes envolvidas de forma particular. A Pessoa 1, que já passou por alguns conflitos a bordo, diz que na função de Comandante, tem que saber gerenciar os conflitos. Ele completou ainda dizendo que “com relações interpessoais, não tem como antecipar uma situação desagradável como desavenças. Vai da sensibilidade do comandante de, caso seja necessário, tirar uma laranja podre para não contaminar as outras.” (Pessoa 1, 2015). Para resolver os conflitos de bordo, a melhor forma citada por todos é a conversa. Porém, quando a situação sai de controle, então é passada para a empresa e ela decidirá o que fazer com os envolvidos.

4.2.6 Liderança

As perguntas sobre liderança foram focadas nas partes dos oficiais de maior cargo da embarcação, que neste caso são o Comandante, Imediato e

Chefe de Máquinas. Para a Pessoa 5, não é necessário se mostrar chefe. O papel de líder é implícito apenas pela posição e respeito. Nunca foi, para ele, necessário naquela tripulação se colocar como chefe para nenhum tripulante. Para a Pessoa 1, “comandar é um ato solidário. Você até pode começar a tentar buscar respostas conversando com os teus oficiais, mas a decisão vai ser sempre do comandante.”. Ele afirma que deve ser chefe quando tem que ser tomada uma ação de imediato, e deve ser líder quando há a sensibilidade de entender o que a tripulação deseja e, neste sentido, tomar uma decisão. “Você faz esta leitura, não necessariamente perguntar diretamente para sua tripulação, mas você consegue entender este desejo e decide uma situação qualquer.” (Pessoa 1, 2015). Para a Pessoa 2, prefere conseguir as coisas pelo exemplo e o respeito, sem precisar impor.

Ao questionar os entrevistados sobre como era a abertura da tripulação com os líderes de bordo, a Pessoa 1 mostrou que a porta da câmara dele ficava aberta 24 horas por dia, indicando que ele estava disponível para qualquer tripulante a qualquer hora chegar ali e falar com ele, seja o que for. Porém, apesar desta atitude, a Pessoa 9 retruca que “o comandante não dá abertura para questionamento. A partir do momento que ele bate o martelo é aquilo e acabou, não dá nem pra argumentar.”. Porém, entendeu-se pelo observador que, pela posição de Comandante, a última decisão tem de ser a dele, pois este era o mais capaz de avaliar o melhor para o navio e sua tripulação, partindo do pressuposto de ser a pessoa de maior conhecimento da embarcação e de maior experiência. Isso acaba gerando também a solidão do comando, que por precisar ter esta postura, acaba sendo isolado de sua tripulação de uma forma geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar o comportamento dos profissionais do mar em determinadas situações a bordo e o quanto isso os afeta no dia a dia, tendo como base a teoria sobre comportamento humano e as observações feitas pelo pesquisador no seu período de embarque. Não se pretendeu abordar todo o conteúdo sobre esta teoria, logo houve uma demilitação da pesquisa, focando nos tópicos de interesse do pesquisador. Conclui-se que o trabalho a bordo é de carga bem intensa, muitas vezes provocando estresse nos tripulantes. Porém, foi possível concluir que um certo nível de estresse é importante para manter os tripulantes sempre com um bom desempenho no trabalho, uma vez que apenas um descuido a bordo pode provocar graves acidentes. O trabalho em equipe é, na embarcação onde se deu a pesquisa empírica, a melhor característica daquele grupo. Os resultados eram vistos na confiança do Comandante em sua tripulação e na boa classificação de qualidade do serviço prestado pela embarcação para o seu principal cliente, a Petrobrás (PESSOA 1, 2015).

Observou-se que o ambiente de confinamento é sentido de forma bem particular por cada indivíduo a bordo. Para os mais experientes entrevistados já é normal e rotineiro estar em um ambiente de espaço restrito com os mesmos 20 tripulantes. Enquanto para os mais novos gera ainda certo desconforto. Para todos os entrevistados, a pior parte do confinamento é ficar longe da família. Mas que a evolução da tecnologia usada atualmente facilita muito a comunicação entre tripulante e familiares.

Tratando-se de motivação, para a grande maioria do grupo entrevistado, a boa remuneração do aquaviário foi a grande porta de entrada para irem para esta profissão. Enquanto para o Comandante, foi ter observado seu pai comandar, estando em contato com a profissão desde novo. E um dos principais fatores desmotivantes a bordo é quando a comida não está boa. Ou seja, há uma mistura de fatores concretos e abstratos quando se trata de motivação a bordo.

A boa liderança é essencial para fazer do navio um ambiente mais seguro e com boas relações interpessoais. O Comandante deve sempre perceber

qualquer situação de incompatibilidade entre dois ou mais tripulantes e evitar o conflito. Como foi visto na entrevista, em um dos casos extremos de conflito vivenciado pelo Comandante, a decisão foi tomada pela empresa, retirando o tripulante causador do problema da embarcação, para evitar a disseminação de maus exemplos a bordo. Foi observado pelo pesquisador durante o período embarcado que existe a solidão do comando. A decisão final será sempre do Comandante. Isso faz com que muitas vezes o Comandante fique isolado, até em relacionamento interpessoal, dos outros tripulantes. Principalmente em situações adversas, como foi mencionado pelo Comandante Menezes, que já passou por áreas de conflitos algumas vezes.

Da pesquisa empírica, foi possível notar que alguns tabus ainda permanecem mesmo nos dias atuais. A mulher a bordo, diferentemente do que todos os homens entrevistados afirmaram, ainda não é bem aceita principalmente pelos mais antigos da profissão. A única mulher a bordo mencionou em sua entrevista que ainda há machismo a bordo por parte de alguns tripulantes e que, para ela, os mais jovens lidam melhor com as mulheres, por já viverem na nova realidade de ter profissionais mercantes do sexo feminino desde sua formação, fato que não existia antes dos anos 2000.

A pesquisa teve suas limitações, devido ao intenso calendário acadêmico do pesquisador. Fica, então, a sugestão de futuras pesquisas para dar continuidade nos assuntos desenvolvidos neste trabalho.

Sendo assim, foi possível analisar que o relacionamento interpessoal a bordo é de suma importância para reduzir os efeitos negativos do confinamento e da distância da família. A importância da inteligência emocional do líder, ao saber lidar com sua tripulação, identificar o que motiva seus liderados e saber resolver conflitos. Há inúmeras diferenças a bordo, seja de idade, etnia, formação e algumas vezes até no idioma. Saber lidar com estas diferenças torna o trabalho em grupo mais eficiente e isto é vital para manter a boa convivência de todos a bordo.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa - Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Crotty, M.. **The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process**. Thousand Oaks, California: Sage, 1998.

Grupo CBO – Companhia Brasileira Offshore. Disponível em <<http://www.grupocbo.com.br/quem-somos/>> - Acessado em 2015.

Diretoria de Portos e Costas. Disponível em <https://www.dpc.mar.mil.br/sites/default/files/normam13_0.pdf> - NORMAN-13, de 2003. Acessado em 2015.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

SANDERS, P.. **Phenomenology: a new way of viewing organizational research**. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 353-360, 1982.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]; -- 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALLES, D. M. R. **Representações do trabalho: um estudo sobre o regime de confinamento na indústria petrolífera**. 2009. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

GOFFMAN, E.. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

MEDEIROS, Denise R. S. e DE SÁ, Isabel Affonso da Costa. **Representações do trabalho: estudo sobre confinamento na indústria petrolífera**, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RICHARD, L. Daft. **Management. Forth Worth: The Dryden Press**, 1994, p. 478.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro : Objetiva, 2011.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S. M., SMITH, C. Swaffin & WILKINSON, I.. **Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders. Organizational Dynamics**, inverno 1984, p. 58 – 67.

THOMAS, K. W. **Conflict and Negotiation Processes in Organizations**, in M. D. Dunnette e L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2. ed., v. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 651 – 717.

PENNY, L. M. e SPECTOR, P. E. **Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Negative Affectivity**, *Journal of Organizational Behavior*, 26, n. 7, 2005, p. 777 – 796.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. & DONNELLY, James H. Jr. **Organizations: Behavior, Structure, and Processes**. Dalas, Texas. *Business Publications*, 1976, p. 129.

TOMEI, Patrícia Amélia e FORTUNATO, Graziela. **A Solidão no Poder das Organizações**, 2008.

Stress Management Poll, 2009, com 7807 indivíduos. Disponível em <[HTTP://stress.about.com/gi/pages/poll.htm?linkback=&poll_id=2213421040&poll13=1%submit=Submit+vote](http://stress.about.com/gi/pages/poll.htm?linkback=&poll_id=2213421040&poll13=1%submit=Submit+vote)>

KATZ, C. S. **O coração distante: ensaio sobre a solidão positiva**. Rio de Janeiro: Editora Revan, 1996.

KRAVITZ, D. A.; MARTIN, B. ***Ringelmann rediscovered: the original article***. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.50, n.5, p.61-84, 1986.

AYRES, Kátia Virgínia, DA SILVA, Iraneide Pereira, SOUTO-MAIOR, Robéria César. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção de Profissionais do Setor de Hotelaria**, [x].

Convenção Internacional sobre Padrões de Formação, Certificação e Serviço de Quarto para Marítimos. *STCW Convention and STCW Code: STCW including 2010 Manila Amendments*. London: IMO, 2011.

ADLER, Cláudia Segadilha. **A dignidade como objetivo do processo humano de vir a ser no ambiente de trabalho**. São Paulo, 2012.

COUTO, Carlos Eduardo Cruz do. **Curso Especial de Rádio Operador Geral (EROG)**. Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante – EFOMM. CIAGA, 2016.