

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

**ANDERSON ROCHA DE ALBUQUERQUE**

**A LIDERANÇA DO OFICIAL DE MARINHA MERCANTE DIANTE DAS  
TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO**

**RIO DE JANEIRO  
2017**

**ANDERSON ROCHA DE ALBUQUERQUE**

**A LIDERANÇA DO OFICIAL DE MARINHA MERCANTE DIANTE DAS  
TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO**

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Capitão de Cabotagem do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais de Náutica, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

Orientadora: Dra. Claudia Segadilha Adler

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

**ANDERSON ROCHA DE ALBUQUERQUE**

**A LIDERANÇA DO OFICIAL DE MARINHA MERCANTE DIANTE DAS  
TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO**

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Capitão de Cabotagem do Curso de aperfeiçoamento de Oficiais de Náutica, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Segadilha Adler

---

Prof. Msc Henrique Vaicberg

---

Prof. Marcelo Muniz Santos

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

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

## **DEDICATÓRIA**

Talvez uma das maiores qualidades de um comandante seja a capacidade de avaliação em momentos de emergência. Uma atitude errada pode colocar tudo a perder. Mas a certa pode salvar vidas.

Certamente, este autor não estaria desfrutando do prazer de se envolver neste desafio não fora a atitude combinada de dois líderes, que souberam agir no momento certo, desafiando impedimentos.

Aos CLC Hugo Beskow e CLC Alexandre Borges Briones, meu eterno agradecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pela dádiva de uma educação ainda pré-escolar, libertadora das amarras da ignorância e que desde muito cedo me fizeram entender e incorporar os valores que norteiam a minha vida.

Agradeço à minha esposa pelo apoio e paciência durante este período, os quais foram muito importantes para a realização deste projeto.

Agradeço aos colegas capitães, demais oficiais de náutica do Vitoria 10.000 pelo apoio, sem o qual não seria exequível a realização deste sonho.

Agradeço à minha orientadora por saber me incentivar ao resultado melhor possível.

Agradeço à Schahin Engenharia pela confiança e reconhecimento ao me permitir fazer este curso.

Por fim, agradeço à Marinha Mercante, pois nela conquistei uma profissão, grandes amigos e muita bagagem de vida.

## EPÍGRAFE

“Pessimismo da razão,  
otimismo da vontade”

Antonio Gramsci

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar sugestões para a melhoria do desempenho das atividades do Oficial de Náutica da Marinha Mercante. A partir da percepção de que certos conflitos ocorriam durante o exercício de suas atividades, não por falta de competência instrumental, mas pela dificuldade ou falta de habilidade de gerir pessoas, em maior ou menor grau. As consequências e a extensão desta lacuna irão depender, naturalmente, da posição hierárquica e da configuração do ambiente laboral. Neste trabalho foi realizada uma investigação direcionada à formação escolar atual deste profissional, tanto a fundamental, quanto à intencionada ao topo da carreira. Ao lançar um olhar sobre a teoria pertinente aos conceitos de poder e liderança tenta-se aqui conhecer as ferramentas de base deste conhecimento. Procura-se verificar também se a formação deste profissional está acompanhando a atualidade do mercado de trabalho e suas novas relações interpessoais. Dentro da visão de que as sociedades são dinâmicas e, conseqüentemente as relações de trabalho também o são, tenta-se dar uma contribuição visando o aprimoramento do currículo de formação profissional, o crescimento na carreira e a manutenção da empregabilidade.

Palavras-chave: Poder. Liderança. Oficial de Náutica.

## **ABSTRACT**

This paper aims to present suggestions for improving the performance of the activities of the Merchant Navy Nautical Officer. From the perception that certain conflicts occurred during the exercise of their activities, not for lack of instrumental competence, but for the difficulty or lack of ability to manage people, to a greater or lesser degree. The consequences and extent of this gap will naturally depend on the hierarchical position and the configuration of the work environment. In this work, an investigation was conducted directed to the current school education of this professional, both fundamental and intentional at the top of the career. When looking at the theory pertinent to the concepts of power and leadership, it is tried here to know the basic tools of this knowledge. It also seeks to verify if the training of this professional is following the current labor market and its new interpersonal relationships. Within the view that societies are dynamic and, consequently, labor relations are dynamic, we try to make a contribution towards the improvement of the vocational training curriculum, career growth and the maintenance of employability

Keywords: Power. Leadership. Seamanship official.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 CONCEITOS EM TORNO DA LIDERANÇA</b> .....	12
1.1 AS BASES DE PODER.....	12
1.2 AS FONTES DE PODER POLÍTICO.....	14
1.3 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	16
<b>2 TEORIAS DE LIDERANÇA</b> .....	17
2.1 TEORIA DOS TRAÇOS.....	17
2.2 TEORIA DO COMPORTAMENTO.....	18
2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA DE FIEDLER.....	19
2.4 TEORIA DO CAMINHO / OBJETIVO.....	21
2.5 TEORIA DA INTERAÇÃO LÍDER-MEMBRO.....	23
2.6 O MODELO VROOM-YETTON.....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	25
<b>4 A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO OFICIAL DE NÁUTICA</b> .....	27
4.1 A GRADE ESCOLAR DO OFICIAL DE NÁUTICA.....	28
<b>5 A INFLUÊNCIA DO MERCADO SOBRE AS EMBARCAÇÕES</b> .....	31
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34

## INTRODUÇÃO

Já foi o tempo em que o Oficial de Marinha Mercante (MM), após completar sua formação acadêmica, encontrava como ambiente de trabalho predominantemente navios com tripulações puramente de marítimos. As relações interpessoais entre os diversos integrantes de uma tripulação corriam segundo uma dinâmica já conhecida e aceita por todos, afinal, em um navio mercante, respeitadas as devidas funções, existe um componente homogêneo de hierarquia e disciplina, fruto da formação dessas pessoas ocorrer em escolas militares.

Porém, o mercado de exploração e produção de petróleo, em seu grande dinamismo, tem gerado um universo de novas embarcações, unidades flutuantes e equipamentos. Diversos profissionais atuando em novas funções vêm se juntar a esse cenário, demandados por um mercado internacional complexo que exige adaptação rápida, outras competências e diferentes certificações.

Isto tem gerado desafios constantes. Entre eles, o de relacionamento no trabalho. As modernas embarcações podem reunir hoje em dia, diversos profissionais de formações diferentes. Em consequência disso, as relações de poder e os conflitos de relacionamento têm penalizado quem não tem conseguido compreender ou se adaptar a essas mudanças.

Focando no Oficial de Marinha Mercante, mais especificamente o Oficial de Náutica, cabe uma pergunta: como tem sido a preparação deste profissional em face destes constantes desafios? Estes profissionais têm a verdadeira noção do que vão encontrar como ambiente de trabalho, para que possam fazer suas escolhas? Qual é a natureza desses possíveis conflitos, sabendo-se que a gestão e a liderança de pessoas fazem parte do dia a dia do Oficial de Náutica?

O Oficial de Marinha Mercante, pela própria natureza de seu trabalho, será compelido a liderar. A evolução da carreira o levará à alta administração de uma embarcação ou de uma plataforma de petróleo. Pela responsabilidade que isso lhe impõe, este profissional necessita, desde sua formação inicial,

entender que sua responsabilidade técnica anda ao lado de sua responsabilidade de gerenciar pessoas.

Para tanto, faz-se necessário a apresentação de alguns conceitos relativos à questão de poder e liderança, e é isso que é feito a seguir.

## 1 CONCEITOS EM TORNO DA LIDERANÇA

### 1.1 AS BASES DE PODER

Por que será que algumas pessoas, investidas de cargos de chefia em organizações, conseguem um desempenho excelente e outras não? Por que será também que alguns oficiais de náutica, no comando de embarcações ou unidades marítimas de petróleo, conseguem um bom desempenho e outros, por não conseguirem, geram tantos conflitos chegando em alguns casos até a perder seus postos de trabalho?

Segundo Robbins, “ao aprender como o poder funciona nas organizações, você estará mais apto a utilizar seu entendimento para se tornar um gestor mais eficaz (2010, p. 402)”. A partir desta afirmativa, passamos a conhecer as bases de poder e seu mais importante aspecto que é o de dependência, ou seja, a determinação do grau de poder delegado a alguém numa relação assimétrica é uma atribuição que depende muito mais do subordinado do que de quem detém o poder.

É neste sentido que French e Raven (1959 *apud* SPECTOR, 2002, p. 331) descrevem cinco formas de poder:

Poder Coercitivo – o subordinado percebe a capacidade do chefe de aplicar sanções disciplinares àqueles que não seguem suas ordens.

Poder de Recompensa – o subordinado submete-se às ordens de outro pela conveniência de possíveis benefícios, promoções e privilégios.

Poder Legítimo – refere-se ao título ou posição estrutural dentro do organograma da empresa. Esta associado ao conceito de hierarquia, os subordinados tendem a atribuir importância a essa pessoa por respeito ao cargo que ela ocupa.

Poder de Competência ou Experiência – refere-se a um domínio profissional especial que alguém detém, o qual lhe garante algum poder, ainda que ele não possua um cargo de chefia. É o chamado poder de perícia.

Poder de Referência – essa fonte de poder pode ser desenvolvida através de relacionamentos pessoais. É o chamado poder carismático.

Robbins (2010) chama as três primeiras categorias de poder formal, que é o tipo de poder que o indivíduo ocupa na organização. Já as duas últimas categorias, de poder pessoal, pois estes são tipos de poder que emanam do próprio indivíduo. Ao examinar os poderes coercitivo, de recompensa e o legítimo, percebemos uma grande semelhança com o que encontramos a bordo das embarcações de tripulação homogênea. O comandante praticamente é investido destes três poderes, suportado por legislação pertinente (NORMAN 13 DPC).

Os demais Oficiais de Náutica também possuem esses três poderes pela simples razão de que representam a extensão da autoridade do comando ou porque os marítimos assim os reconhecem a priori. O mesmo não ocorre de maneira tácita em embarcações especiais com tripulações mistas, onde outros tipos de profissionais estão presentes por causa das especificidades das operações. Estes normalmente possuem sua própria supervisão, embarcada ou em terra, não estando acostumados à rotina hierárquica da marinha mercante ou necessariamente ligados à estrutura organizacional que o comandante representa. Em unidades de produção e perfuração como FPSOs, plataformas e navios-sonda, o problema se intensifica. Primeiro pelo fato de, nestas unidades, os oficiais de náutica não serem a única referência da administração de todo o efetivo. Ocorre que os oficiais de náutica e o comandante não estariam habilitados para exercerem a atividade fim da unidade ou da embarcação especial, como por exemplo: atividade fim de produção e perfuração, embarcações de surveiamento submarino, pesquisa, embarcações sísmicas, etc. É como se a embarcação servisse como veículo ou suporte para aquela atividade fim.

Muitos conflitos constatados pelo pesquisador, enquanto observador participante, a bordo de unidades e embarcações deste tipo, ocorreram não pela falta de domínio profissional de qualquer uma das partes, mas pelo fato desses conflitos relacionais serem resultado da confusão sobre quem detém em última instância o poder de autoridade. Ocorre que os oficiais de náutica não são formalmente treinados para lidar de forma satisfatória com este tipo de situação.

Já as duas últimas formas de poder, competência e referência, são chamadas por Robbins (2010) de poder pessoal:

Pesquisas sugerem claramente que as fontes de poder pessoal são as mais eficazes. Tanto o poder de competência quanto o de referência estão positivamente relacionados à satisfação dos funcionários com a chefia, seu compromisso com a organização e seu desempenho (p.405).

Aquele que tem o poder de competência não necessariamente está numa posição de liderança, ele apenas domina algo que é muito importante para o grupo e por isso é valorizado. Se traçarmos um paralelo, poderíamos citar o conhecimento de operação de “posicionamento dinâmico” (DP) de embarcações por exemplo. Como a habilitação internacional do DP é atualmente prerrogativa de oficial de náutica, sua presença é imprescindível nas embarcações atuais, se configurando em um tipo de liderança alicerçada no poder por competência. Já o domínio do conhecimento específico relacionado ao comandante, estaria mais ligado à capacidade deste profissional em lidar com as diversas vistorias periódicas de autoridades fiscalizadoras. O que demanda um conhecimento pleno e atualizado das legislações e normas regulamentadoras, que está em seu escopo de atividade.

Já o poder de referência estaria ligado mais ao fator do carisma pessoal. Os exemplos positivos presenciados, durante anos a bordo, mostraram profissionais que mantinham uma proximidade permanente com seus subordinados e um contato amigável com pessoas de outros departamentos situados fora da sua cadeia direta de comando. Estes sabiam atender suas necessidades na medida do possível, tornando-se por isso pessoas queridas, o que sugere também um domínio de inteligência emocional por parte de quem detém carisma pessoal.

## 1.2 AS FONTES DE PODER POLÍTICO

Conforme Spector (2002), as bases de poder citadas anteriormente mostram as influências que as pessoas têm sobre as outras em qualquer ambiente. Entretanto, Yukl (1989 *apud* SPECTOR, 2002) salienta que as pessoas conquistam e mantêm o seu poder dentro da organização através da ação política, que pode se dar a partir de três modalidades de táticas.

A primeira delas seria através do **controle sobre o processo decisório**: o que envolve controlar e influenciar decisões importantes na organização. Aqui, por exemplo, se encaixaria o comandante no que se refere ao controle de solicitação dos recursos de bordo. Ou a sua participação direta em reuniões, comitês e grupos de trabalho, principalmente quando em navios de ambiente misto. Salientando que, em qualquer grupo onde haja tomada de decisões a bordo, deverá haver a presença efetiva de um oficial de náutica.

A segunda modalidade da ação política se daria através da **formação de coalisões**, o que significa entrar em acordo com os outros para que apoiem a sua posição e, em resposta a isso, apoiar a posição deles. Em plataformas de perfuração e navios sonda, ocorre um grande número de departamentos, organizados em torno da atividade fim que é a perfuração de poços de petróleo. Portanto, o *Offshore Installation Manager* (OIM), responsável por toda a unidade tem sob sua supervisão os responsáveis pelos departamentos vitais. Embora o comandante devesse ser o próprio OIM, em algumas empresas isto não ocorre, ficando a cargo de um profissional mais antigo do setor de perfuração. Isto pode gerar conflitos. Um comandante deve saber manter um bom tráfego de conexões junto aos chefes dos diversos departamentos de modo a facilitar coalisões importantes quando isso for necessário.

A modalidade de **Co-opção** envolve tentar enfraquecer a oposição de uma facção ao permitir que os seus membros participem da decisão. Embora esta forma ocorra mais comumente no meio político clássico, um comandante que tenha influência positiva sobre escalões secundários de departamentos externos ao seu, desde que tenha sensibilidade para que isso não se torne uma interferência externa, pode naturalmente lançar mão dessa tática expandindo assim seu poder em capilaridade.

É fundamental ressaltar aqui a capacidade que alguns gerentes têm de manter um relacionamento constante e positivo com a diretoria da empresa na sede. Muitos problemas são amenizados pelo ambiente de proximidade e a imagem que o alto escalão tem de seus gestores.

Segundo Spector (2002, p. 303),

Desde o início do século XX, muitos pensadores vêm estudando o conceito de liderança e formulado diferentes definições a este respeito. Ainda que nenhuma delas tenha sido universalmente aceita, muitos estudiosos comungam da ideia de que liderança diz respeito a influenciar pessoas, suas crenças, seus comportamentos e sentimentos. E esta influência ou poder é determinado por diversos fatores pessoais e organizacionais.

Na prática, quando pensamos em mercado de trabalho, em organizações com pessoas ocupando posições na hierarquia para cuidar do trabalho de outras pessoas, isso requer necessariamente liderança. Num mundo dinâmico, globalizado e competitivo, o sucesso dos empreendimentos está ligado à capacidade de liderança daquele que ocupa a posição de chefia do grupo (CHIAVENATO, 2010).

### 1.3 CONCEITO DE LIDERANÇA

Os conceitos de liderança e administração não podem ser confundidos (ROBBINS, 2010). Kotter (1990 *apud* ROBBINS 2010) explica que administrar está ligado a gerenciar a complexidade. É atuar para que toda uma estrutura organizacional funcione dentro de uma ordem e consistência predeterminada e monitorando a tempo os resultados. Já a liderança, seria gerenciar a mudança. Um líder desenvolve uma visão de futuro, traz as pessoas para essa visão e as incentiva a seguir com ele na superação dos obstáculos.

Porém outros estudos e a prática nas organizações não fazem essa separação. Liderança então seria o poder de influenciar um grupo de pessoas para alcançar metas e objetivos.

O fato de um gestor ter um cargo de direção com uma autoridade conhecida e aceita pelo grupo, conceituada como liderança formal, não garante que este gestor será um líder. Existe um tipo de liderança que pode surgir fora da cadeia hierárquica, que é chamada de liderança não sancionada, e que tem tanta importância quanto a liderança formal.

## 2. TEORIAS DE LIDERANÇA

O estudo da liderança desde o início do século XX gerou diversas teorias. Podemos entendê-las de maneira geral a partir das abordagens como foram concebidas (SPECTOR, 2002):

- A abordagem das características do líder tenta identificar as características pessoais dos bons líderes, perguntando: quem será um bom líder?
- A abordagem do comportamento quer saber quais os comportamentos dos líderes eficazes tentando descobrir o que fazem os bons líderes;
- A abordagem da contingência presume que a liderança é uma função da inter-relação da pessoa, seu comportamento e da situação. Portanto, sob determinada condição, quem será um bom líder e qual comportamento deve ser eficaz?
- A abordagem das teorias da interação líder-membro e do carisma/transformação visam o relacionamento entre subordinados e supervisores. Então, a questão é como a interação entre subordinado e supervisor afeta o comportamento do subordinado?
- Teorias mais contemporâneas foram além, chegando a estabelecer uma espécie de fluxograma englobando o cruzamento de diversas possibilidades na tomada de decisão.

### 2.1 A TEORIA DOS TRAÇOS

A teoria dos traços de personalidade aborda as características pessoais do líder. Procurava identificar o que diferenciava a grande pessoa das massas (CHIAVENATO, 2010). Várias figuras famosas da história da humanidade serviram como exemplo de estudo. Muitas pesquisas foram realizadas e a quantidade de características era tão grande que não oferecia uma conclusão. As pesquisas não isolaram qualidades únicas que pudessem ser encontradas

em diversos líderes, assim como não foi provado que esse ou aquele líder pudesse funcionar positivamente em qualquer situação.

Uma das características apontadas nesta teoria e que encontra um paralelo com o observado a bordo é a chamada inteligência emocional. Explicada por Goleman (1995 *apud* ROBBINS 2010):

A capacidade da pessoa de ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), detectar as emoções nos outros e administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções. As pessoas que conhecem suas próprias emoções e são boas em interpretar pistas emocionais – por exemplo, saber por que estão irritadas e como se expressar sem violar as normas (p. 105).

Os exemplos de gestores encontrados, por este observador, a bordo de unidades marítimas e que possuíam empatia, conduziram melhor o ambiente. Principalmente em unidades de população mista, onde o comandante pode não estar no topo da cadeia de comando. Isto ajuda muito sua sobrevivência como gestor de segundo escalão.

As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a procurar pistas no comportamento. Conforme Robbins (2010):

Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram bases para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes.(p. 362, grifo nosso).

## 2.2 TEORIA DO COMPORTAMENTO

A abordagem do comportamento do líder procura focar no que ele faz. Segundo Stogdill (1963 *apud* SPECTOR 2002), o estudo mais influente nesse sentido foi desenvolvido na *Ohio State Leadership Studies*, cujo resultado percebeu dois aspectos de liderança:

- Chamado de estrutura de iniciação – seria a capacidade do líder de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários para atingir os objetivos. O líder com esse estilo pode ser descrito como alguém que prefere delegar tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os mesmos mantenham o padrão definido e cumpram os prazos estabelecidos. Portanto o foco está na estrutura do trabalho. É o líder voltado à produção.

- A consideração – é como a liderança é conduzida através de relacionamentos de trabalho, valorizando o respeito aos funcionários, a confiança mútua e o cuidado com os sentimentos. Este líder preocupa-se com a felicidade e o bem estar de seus subordinados. É a liderança voltada às pessoas.

A bordo de embarcações, pode-se encontrar em maior ou menor escala ambos os estilos. Normalmente, os comandantes apresentam-se como o líder voltado à produção. A proximidade que os oficiais tem do comando pode gerar uma pessoalidade no relacionamento. O que não ocorre com guarnições subalternas. Em embarcações muito pequenas, com um número muito reduzido de tripulantes, talvez se desenvolva uma quebra do estilo autocrático, aproximando mais o comando dos demais tripulantes pela diminuição das formalidades.

Para o objetivo deste trabalho, talvez o aspecto mais importante seja a possibilidade que a teoria comportamental oferece de se treinar aquele que será alçado à posição de liderança.

### 2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA DE FIEDLER

A teoria da contingência de Fiedler (1978 *apud* ROBBINS, 2010) propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Isso seria avaliado por uma característica do líder e três características da situação. O líder seria classificado por um relatório autodescritivo chamado questionário do colega de quem menos gosto (LPC - *least preferred co-worker*) onde ele próprio avalia seus subordinados e isso determinaria se o líder é orientado para tarefas ou relacionamentos.

Em segundo lugar vem o controle da situação que mede a quantidade de poder sobre os subordinados. As situações seriam:

- As relações líder-membro representam a qualidade do relacionamento dos subordinados com o líder e o apoio dado a ele.

- A estrutura da tarefa seria a clareza de definição das tarefas dos subordinados.
- O poder de posição seria quanto poder e influência o supervisor tem incluindo a habilidade de recompensar e punir.

A análise nesta teoria implica levar em consideração a combinação da avaliação do líder com cada uma das três situações e verificar em qual ele se sai melhor. Mas é importante lembrar que, para Fiedler, o estilo de liderança individual é algo fixo. Sendo assim, ele propõem duas situações:

- Mudar o líder para se adequar à situação – escolhe-se alguém com orientação para pessoas ou para a estrutura da tarefa conforme o que o grupo a ser liderado precisa.
- Modificar a situação para adaptá-la ao líder – aumenta-se ou diminui-se o poder do líder no que tange a capacidade de punir e promover ou muda-se a estrutura das tarefas do grupo.

Num paralelo com o trabalho embarcado, percebe-se que as alternativas desta teoria são bem aplicadas. Comandantes em navios com tripulação só de marítimos, costumam definir a sua maneira particular de administração, mais conhecida como voga. Portanto o ditado: “Cada navio, uma Marinha Mercante e cada comandante, uma Marinha Mercante”. Então, aqui, o grupo está se adaptando ao líder.

Por outro lado, em plataformas, navios de perfuração e unidades de produção, o comandante deverá se adaptar à estrutura existente. Muitos são os casos de profissionais que perderam suas posições de comando por não conseguirem se adaptar ou por insistirem em manter um *modus operandi* trazido de navios convencionais.

## 2.4 TEORIA DO CAMINHO / OBJETIVO

A teoria do caminho / objetivo de House e Mitchell (1974 *apud* SPECTOR 2002) aparece como uma teoria de contingência numa versão mais sofisticada que a de Fiedler. A diferença seria que o supervisor pode aumentar a motivação e a satisfação dos subordinados, através de recompensas ao desempenho e facilitando a conclusão das tarefas por parte dos empregados. Ou como explica Robbins (2010), a teoria diz que a função do líder é ajudar os subordinados a alcançar suas metas, fornecendo informações. Esta denominação “caminho / objetivo” deriva-se do fato de que, aqui, o líder eficaz esclarece o caminho que os subordinados tem que seguir para atingir os objetivos do trabalho, reduzindo as barreiras e obstáculos do caminho. Então, nesta teoria, o supervisor deverá adotar o comportamento adequado às necessidades, podendo ser diretivo, apoiador, ou outro conforme a análise da situação. Uma outra explicação, segundo Chiavenato (2010), afirma que as atitudes, a satisfação, o comportamento e o esforço de uma pessoa no trabalho podem ser previstos a partir dos seguintes aspectos:

- O grau em que o trabalho ou o comportamento é percebido pela pessoa como o caminho que conduz aos resultados esperados (expectativas ou caminhos intermediários para chegar à meta).
- As preferências da pessoa por esse resultados (atratividade da meta).

Esta teoria afirma que as pessoas ficam satisfeitas com seu trabalho se acreditam que ele dará frutos compensadores.

House e Dessler (1974 *apud* CHIAVENATO, 2010), propuseram quatro estilos de liderança:

- Liderança de apoio – semelhante ao estilo de consideração do *Ohio State Leadership Studies*, envolve um estilo aberto onde os subordinados são tratados como iguais. Indicado para tarefas repetitivas, desagradáveis ou frustrantes.
- Liderança diretiva – parecido com a estrutura de iniciação do *Ohio State Leadership Studies*, o líder explica o que e como os subordinados devem fazer para executar as tarefas. Melhor aplicada quando a tarefa é

ambígua. Se não há uma estrutura clara, a liderança diretiva usa da autoridade.

- Liderança participativa – permite a participação dos subordinados incluindo a tomada de decisões. O líder consulta os subordinados e pede sugestões antes de tomar decisões. Muito usado em tarefas não-repetitivas trabalhando o ego dos subordinados.
- Liderança orientada para resultados – envolve a ênfase na realização de tarefas com excelência. O líder mostra confiança nas habilidades dos subordinados e encoraja altos padrões de desempenho. Usado em trabalhos não-repetitivos e ambíguos.

Esta teoria discorda da teoria de Fiedler pois enquanto este acreditava que o estilo do líder é fixo, na teoria do caminho / objetivo o mesmo sujeito na posição de liderança pode usar os quatro estilos conforme a necessidade.

Certas atividades a bordo, como nos momentos de atracação e desatracação ou outras atividades mais rotineiras, onde os subordinados tem conhecimento da tarefa, os oficiais de náutica poderiam utilizar a liderança de apoio. Não há a necessidade de interferência. Apenas a presença colaborativa do oficial traria um clima mais positivo.

Ocasões onde há a necessidade de tomada de decisão e rapidez na conclusão da tarefa, sugerem uma liderança diretiva. É o caso do imediato ou do comandante em seus turnos de trabalho em plataformas ou navios de perfuração, onde o número elevado de participantes nas tarefas e a grande cobrança por performance das atividades implica que o líder defina com antecedência como será a operação.

Os comandantes com seus oficiais, em navios só de marítimos ou mesmo imediatos, juntamente com o contramestre e os supervisores de movimentação de carga em plataformas e navios de perfuração, podem antes das operações planejar as tarefas usando a liderança participativa. Isso dá ao subordinado uma noção de valor de sua opinião, assim como o líder também tem a oportunidade de evitar erros por desconhecer detalhes que serão revelados durante essas reuniões.

A liderança voltada a resultados pode ser muito bem empregada por comandantes na função de OIM (*Offshore Installation Manager*), cargo no topo da hierarquia em certas unidades de perfuração de petróleo. Frequentemente ocorrem reuniões onde participarão todos os supervisores dos diversos departamentos de bordo. Aqui, a orientação é voltada para responsáveis por setores inteiros, com diversas pessoas envolvidas em cada um deles. O líder traça a visão macro do desafio e cobra apenas empenho máximo, com o compromisso de máxima qualidade possível.

## 2.5 TEORIA DA INTERAÇÃO LÍDER-MEMBRO

Dansereau, Graen e Haga (1975 *apud* SPECTOR, 2002), focaram na relação entre o supervisor e o subordinado em detrimento do grupo de trabalho. Eles argumentam que as pessoas pertencentes a um grupo de trabalho não reagem de forma homogênea. Portanto, se justificaria um tratamento diferenciado entre o líder e certos integrantes. Acontece que, talvez justificado pela pressão em atingir metas, os líderes percebiam que alguns subordinados facilitam a vida do líder pela própria competência ou confiabilidade, sendo tratados diferentemente. São conhecidos como o grupo de dentro. Os demais são denominados de grupo de fora e com eles o líder atua através de uma liderança mais diretiva.

A bordo de embarcações é preciso ter muito cuidado com este tipo de liderança. É claro que dentro de um grupo sempre surgem indivíduos com melhor propensão a resolver os problemas do líder. Porém, ao longo de vários anos foram observados efeitos negativos neste privilégio dado a certos subordinados. A experiência adquirida sugere que o uso das facilidades proporcionadas por certos subordinados seja conduzida pontualmente, sem que haja por parte do grupo a percepção de desprestígio dos demais, causando ruídos na administração. Os líderes devem respeitar na maior parte do tempo os organogramas das funções de modo a preservar a harmonia social.

## 2.6 O MODELO VROOM-YETTON

A teoria de liderança de Vroom-Yetton (1973 *apud* SPECTOR, 2002), se diferencia das demais por apresentar como a supervisão será usada em determinada situação através de uma estrutura que oferece escolhas como num fluxograma. Mais tarde, Vroom e Jago (1988 *apud* SPECTOR, 2002) revisaram a teoria de Vroom-Yetton, tornando-a mais complexa e mais precisa, suportando a teoria por um programa de computador que poderia ser usado pelo supervisor para dar velocidade em sua tomada de decisão.

### 3.METODOLOGIA

A área de abrangência deste estudo compreende as unidades atuantes na área offshore da atividade petrolífera, mais especificamente plataformas de perfuração e navios sonda, além de embarcações de apoio com tripulação mista entre marítimos e não marítimos. O local de estudo compreende as bacias petrolíferas de Campos e Santos.

Este trabalho foi fundamentado em pesquisa documental e bibliográfica, visto que foram usados documentos e arquivos.

Foram usados o método etnográfico, onde além dos pontos objetivos, são observados comportamentos que estão ou não de acordo com o discurso racional, além do método de observação participante que se constitui em um conjunto de procedimentos elaborados inicialmente pelo antropólogo polonês Bronislaw Malinowski no início de século XX, quando este pesquisador tentava compreender o modo de vida e a cultura específica dos povos tribais que habitavam as Ilhas Trobriand no Oceano Pacífico. O principal objetivo de Malinowski (1978) era compreender, como se diz na antropologia, o ponto de vista do nativo. Partindo do princípio de que todas as ações sociais, ou seja, aquelas ações que envolvem o relacionamento entre pessoas, tem uma lógica ou uma racionalidade por trás, é preciso entender esta lógica do ponto de vista de quem executa a ação. Até mesmo gestos que já se tornaram hábitos cristalizados ou naturalizados, tem em sua concepção inicial uma lógica. O método da observação participante é aquele em que o pesquisador procura viver entre os nativos ou entre os pesquisados de modo a apreender todas as nuances que possam explicar as interações sociais de determinado grupo, sob o ponto de vista do próprio grupo: valores, crenças, hábitos, comportamentos, etc. Ou seja, porque as coisas são feitas de determinada maneira e não de outra; porque determinado comportamento é tido pelo grupo como correto em detrimento de um outro tipo.

Malinovski propõe o detalhamento da documentação à disposição e de levantamentos estatísticos quando possível (pequenos *surveys*); analisar o que ele chama de os imponderáveis da vida real, os procedimentos rotineiros e repetitivos do grupo, assim como os comportamentos devem ser anotados e

descritos cuidadosamente num diário de campo; e por último as narrativas, as opiniões, palavras características (nativas ou êmicas), formando um conjunto da mentalidade do grupo pesquisado.

O que foi efetuado aqui foi aplicar a técnica da observação participante para a realidade ocidental do século XXI, especificamente dentro de um grupo de profissionais da marinha mercante em seus diversos tipos de embarcações. Através da vivência profissional do pesquisador, atuando há 21 anos em embarcações de vários tipos, foi possível apreender uma série de observações, detalhes e características específicas deste determinado grupo, e como um “nativo”, diferentemente de Malinowski, não foi preciso fazer qualquer esforço para compreender como se dá a dinâmica nas relações que envolvem liderança e subordinação, que aqui é o objeto de análise, entender as categorias nativas ou êmicas, a cultura específica das embarcações, etc. E assim identificar o problema que apresento neste trabalho.

É a partir de dados coletados ao longo da trajetória profissional do pesquisador, participando não apenas como observador, mas atuando como profissional da área, que pretende-se desenvolver um diálogo com autores que já estudaram o mesmo tema ou temas afins. No decorrer deste trabalho apontar-se-á comportamentos e atitudes específicos em relação ao objeto, que se repetem ou podem ser considerados dentro de determinados padrões. Situações problemáticas que são também recorrentes e que fazem o dia a dia dos imponderáveis das atividades na Marinha Mercante.

O presente observador possui 21 anos de experiência, distribuídos entre 1985 e 2017, nos quais trabalhou em navios tanques, navios FPSO (*Floating Production Storage and Offloading*), navio FSU (*Floating and Storage Unit*), embarcações *offshore* do tipo PSV (*Plataform Supply Vessel*) do tipo oleeiro e cargas diversas, embarcação de manuseio de âncoras – AHTS (*Anchor Handling Tug Supply*), embarcações de surveio com robô (ROV – *Remote Operated Vehicle*) e navio de perfuração de poços. Durante este período foi possível observar e identificar as dificuldades encontradas pelos oficiais.

#### **4. A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO OFICIAL DE NÁUTICA**

O início da carreira é difícil para qualquer profissional. A realidade de um oficial de náutica quando termina seu curso de formação e assume seu primeiro emprego não é diferente, pois ele certamente irá se deparar com vários desafios. Para este ou esta jovem, existirá a adaptação aos turnos de trabalho de seis horas de trabalho por seis horas de descanso ou, de doze por doze horas. Terá que lidar com o desconforto dos balanços da embarcação, com os ruídos dos equipamentos, com o sobressalto dos alarmes dos sistemas de segurança, etc. Além disso, há a cobrança por performance no uso da tecnologia que permeia cada vez mais essa área profissional como um todo. É claro que se espera que ele ou ela se adapte em tempo hábil a tudo isso, e dada a formação específica que receberam sejam capazes de lidar com as demandas técnicas.

Mas uma coisa não tem sido percebida nesta formação: a natureza da função do oficial de náutica é que ele não começa sua carreira no chamado chão de fábrica. Dada a sua condição de oficial, ele já chega a bordo com uma grande responsabilidade. Basta lembrar que, em caso de acidente, ocorrendo a incapacitação do comandante e também do imediato, será um oficial de náutica que deverá tomar as providências necessárias. O fato é que, nesta profissão, um jovem já chega como se fosse um aprendiz de chefe. Desde os primeiros dias a bordo, ele ou ela, terá que interagir com os profissionais embarcados, seja determinando tarefas que eles próprios ainda não conhecem, tomando decisões sobre assuntos que ainda não são familiares para eles próprios. E quem são esses profissionais com os quais eles interagem? Praticamente todos a bordo, pois certas decisões somente o oficial de náutica de serviço pode tomar.

O que foi possível observar na prática é que vários tipos de problemas surgem aqui. Desde o conflito de gerações, até a percepção por parte do liderado da falta de experiência ou competência deste jovem gestor. Cada qual teve uma educação familiar, um aprendizado de como se dirigir a pessoas de idades diferentes, de como reagir a situações adversas de relacionamento. Coisas que a priori poderão ajuda-lo no dia a dia na condução de suas

atribuições. Mas, para além da educação particular que cada um possui, se faz necessária uma formação técnico profissional no que tange às questões das relações organizacionais, gestão e liderança. Formação essa que poderia vir a fazer parte do próprio currículo do profissional de náutica, conferindo-lhe as capacitações necessárias.

Mesmo em uma embarcação clássica, tripulada apenas por marítimos, com 15 a 18 pessoas a bordo, esta necessidade já é perceptível. Não é difícil imaginar, o quanto esta necessidade aumenta em unidades que atuam no *offshore* com especificidades diversas, que empregam profissionais com capacitações muito variadas, que não necessariamente aceitam ou estão habituados à rotina, digamos, mais militarizada. Necessidade que se agrava ainda mais quando analisamos unidades de produção e exploração de petróleo, que podem chegar a ter cerca de 190 pessoas.

Ao longo de uma carreira que começou em 1985, foi possível presenciar diversas situações em que, em maior ou menor grau, um conflito se estabeleceu por não haver uma facilidade maior do oficial de náutica em relação às questões de liderança. Nos dias de hoje, com o grau de exigência em performance das embarcações, esta capacidade se tornou condição de empregabilidade. Torna-se inconcebível a perda de produtividade em operações complexas e perigosas devido a conflitos de relacionamento ou mau gerenciamento de pessoas. Pois trata-se de um mercado extremamente competitivo e exigente que demanda soluções rápidas e precisas sem que interferências ou ruídos em relacionamentos possam colocar em risco a efetividade das operações.

#### 4.1 A GRADE ESCOLAR DO OFICIAL DE NÁUTICA

Nos anos de formação escolar é possível perceber uma vasta gama de tópicos pertinentes à necessidade técnica do oficial de náutica. Ainda que seja possível aprimoramentos no quesito técnico, resta saber como está sendo tratada a questão da gestão de pessoas nesta formação. Pois como já foi dito, este profissional, desde o primeiro instante a bordo, estará gerenciando pessoas em maior ou menor grau.

Observando-se a grade atual (2017) do curso de formação de oficiais de náutica de marinha mercante, chamado Curso de Formação de Oficial da Marinha Mercante (FONT)<sup>1</sup>, em sua parte (A) relativa à estrutura do curso, constata-se que:

O curso fundamenta-se nos princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no que concerne à Educação Profissional de Nível Superior.

Por outro lado, capacita para o exercício de atividades operacionais e gerenciais básicas nas áreas correlatas ao setor aquaviário.

Tendo como objetivo “Habilitar o aluno, com os padrões de competência exigidas conforme a Convenção Internacional sobre Padrões de Instrução, Certificação e Serviço de Quarto para Marítimos, 1978 (STCW-78, como emendada, Manila 2010), Regra II/1 e o seu respectivo Código, Seção A-II/1, Tabela A-II/1, para o exercício das capacidades previstas nas Normas da Autoridade Marítima para Aquaviários, estabelecidas pela Diretoria de Portos e Costas.

O segundo parágrafo da citação menciona a capacitação para atividades gerenciais básicas nas áreas correlatas ao setor aquaviário. Não foram encontradas evidências na grade escolar que atendam a afirmativa citada, o que permite a sugestão de inclusão destas disciplinas.

No tópico 3 alínea (e) do referido documento os tipos de ensino apresentados estão divididos em ensinos básico, profissional e militar-naval, não fazendo qualquer menção à questão de gestão e liderança. Ainda que na alínea (f) diga-se que “[...] tomar-se-á por base a proposta pedagógica dos quatro pilares da Educação para o século XXI, quais sejam: aprender a fazer, aprender a conhecer, aprender a ser e **aprender a conviver** [...] (p.3, grifo nosso)”, não está claro como este objetivo será alcançado.

Observa-se também que no atual curso de três anos de duração, apenas no primeiro semestre consta uma matéria denominada Relações Interpessoais conforme a grade abaixo:

<sup>1</sup> Extraído do Currículo do Curso de Formação de oficial de Náutica da Marinha Mercante (FONT), p. 2.

STCW-78 - Regra II/1					QPMR do Docente
FUNÇÕES	SIGLA	DISCIPLINAS - 1º SEMESTRE	H.A	Hora	
Apêndice	CAL-1	CÁLCULO I	80	60	Lic. em Matemática
Apêndice	ALI-1	ALGEBRA LINEAR	50	38	Lic. em Matemática
Apêndice	QUI-1	QUÍMICA I	50	38	Lic. em Química
Apêndice	POR-1	PORTUGUÊS INSTRUMENTAL	60	45	Lic. em Português
Apêndice	IMM-1	INTRODUÇÃO A MARINHA MERCANTE	50	38	OMM
Apêndice	INF-1	INFORMÁTICA	70	53	Lic. em Informática
Apêndice	PES-1	PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA	40	30	Estatístico
Função 2	ARQ-1	ARQUITETURA NAVAL I	40	30	OMM e OMB
Função 3 Reg. VI/1-3	EPS-1	CONHECIMENTOS ELEMENTARES DE PRIMEIROS SOCORROS	20	15	Enfermeiro
Função 3 Reg. VI/1-1	TSP-1	TÉCNICAS DE SOBREVIVÊNCIA PESSOAL	20	15	OMM e OMB
Função 3	SEG-1	SEGURANÇA NO TRABALHO	30	23	OMM
Função 3 Reg. VI/1-4	RIT-1	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	40	30	Pedagogo
Função 3	ING-1	INGLÊS I	80	60	Lic. Inglês
Função 3	EDF-1	EDUCAÇÃO FÍSICA I	40	30	Lic.Edc. Física
Militar	FMN-1	FORMAÇÃO MILITAR NAVAL I	40	30	Militar
		TEMPO RESERVA E ATIVIDADE EXTRA CLASSE I	30	23	
<b>CARGA HORÁRIA DO 1º SEMESTRE</b>			<b>740</b>	<b>558</b>	

Fonte: DPC, (2013. P.15)

A partir da constatação de que o atual currículo não contempla de forma satisfatória as necessidades de formação observadas no decorrer deste trabalho, tendo em conta a importância de uma completa capacitação para o oficial de náutica, a conclusão a que se chega é que seria preciso uma revisão do atual currículo escolar no sentido de incluir durante os anos de formação, os conhecimentos acerca de conceitos de gestão de pessoas, poder, e liderança, visando melhor capacitar esses profissionais às necessidades desse mercado.

## 5. A INFLUÊNCIA DO MERCADO SOBRE AS EMBARCAÇÕES

A noção mais comum e conhecida da atividade de Marinha Mercante é, sem dúvida, o transporte de mercadorias. Nos anos 80 a atividade movimentava no Brasil uma grande frota de navios nacionais, pertencentes a diversas empresas brasileiras, como Lloyd Brasileiro, Frota Oceânica, Netumar, Vale do Rio Doce, Fronape, Flumar, Global, H. Dantas etc. A visão dos centros de formação de oficiais de Marinha Mercante era preparar para este tipo de mercado específico. A partir da observação do autor, foi possível ver que o mercado vem se modificando com certa velocidade desde a década de 2010 e o ponto de vista que acompanha a formação dos oficiais de Marinha Mercante não tem se modificado na mesma velocidade. Nos últimos trinta anos, aquelas empresas praticamente desapareceram, permanecendo um mínimo de navios nacionais operando. O mercado brasileiro é predominantemente constituído pelo *offshore*. Em função das bacias de exploração e produção de petróleo da costa brasileira, grande parte do mercado de trabalho hoje é composto por uma frota de embarcações menores, os chamados rebocadores, que operam como apoio às unidades de perfuração e produção. Embarcações essas, muitas vezes com tripulações mistas, compostas por profissionais marítimos e não marítimos.

Aqui podemos constatar que a modalidade principal, que era de transporte, passou a ser quase que totalmente substituída por estruturas que operam muito mais como indústrias flutuantes, onde o *know how* é bastante distintos daquele, constituindo-se de diversas modalidades. Um *Floating Production Storage and Offloading* (FPSO), um navio sonda ou uma plataforma flutuante não funcionam como um navio mercante de transporte. Estão mais próximos ao ambiente de uma indústria, com muitas pessoas em seus vários departamentos. Um cenário novo e heterogêneo onde o oficial de náutica também está inserido e precisa se adaptar para garantir a sua sobrevivência. Muitas vezes, aquela estrutura hierarquizada aprendida em escola não funcionará tão bem, nestes novos tipos de estruturas, que demandam um conhecimento muito mais parecido com aquele utilizado em estruturas empresarias.

## 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS;

Este trabalho procurou apontar as mudanças ocorridas no ambiente onde o oficial de marinha mercante exerce as suas atividades. Através do uso dos conceitos de poder e liderança no âmbito das disciplinas de psicologia e administração procurou-se dialogar com as demandas percebidas através de experiências vividas pelo autor.

Num primeiro momento procurou-se mostrar que a evolução do mercado *offshore* produziu mudanças significativas nas relações de trabalho por conta da diversidade de especialistas que passaram a dividir o espaço a bordo das embarcações com os oficiais de marinha mercante, dadas as novas necessidades que a indústria do petróleo passou a demandar. E nesse sentido ocorreram conseqüentemente mudanças bastante significativas no que diz respeito as relações entre a gestão integrada dos diversos profissionais presentes nas embarcações.

Onde antes, nos navios havia uma tripulação composta apenas por marítimos, a liderança estava garantida pelo reconhecimento tácito da autoridade dos oficiais de náutica, nos dias atuais, esse quadro sofre alterações a partir da instauração de um nova ordem em decorrência da presença de outras lideranças ligadas aos novos profissionais. Diante deste quadro, a habilidade no que se refere à gestão de pessoas, que já se mostrava como uma necessidade antes mesmo dessas mudanças, torna-se ainda mais crucial para o desempenho do oficial de náutica que agora se vê diante de situações mais complexas do que antes.

Foi mostrado aqui que tanto a formação acadêmica do oficial de náutica, como o curso de aperfeiçoamento para comando não contemplam disciplinas ou carga horária suficiente voltadas para o ensino específico de gestão e liderança através de rápida análise do atual currículo de formação deste profissional. Através de exemplos práticos vividos e demonstrados pelo autor deste trabalho, procurou-se traçar um paralelo entre a necessidade de uma formação mais adequada no que tange a gestão e liderança e a realidade de

bordo, justificada pelo fato de que o oficial de náutica pratica a gestão de pessoas na mesma medida em que é exigido em sua competência técnica.

Este trabalho teve como principal objetivo apontar as dificuldades encontradas no dia a dia do exercício da profissão do oficial de náutica no que se refere ao relacionamento interpessoal e a partir da compreensão dessas dificuldades sugerir a utilização de ferramentas modernas de gestão e liderança praticadas em outras organizações.

Finalizando, sugere-se aqui que durante a formação acadêmica do aluno, ele seja atualizado sobre a realidade do mercado de trabalho de tal modo que perceba a importância de uma visão mais ampla no escopo de suas potenciais atividades futuras, através do contato e/ou aproximação com profissionais inseridos nessas diversas áreas. Concluindo, este trabalho não esgota as questões aqui colocadas, ele se propõe a dar uma contribuição para a melhoria da formação do oficial de marinha mercante, deixando o tema aberto para outros e novos *insights*.

## REFERÊNCIAS

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

DPC. NORMAN 13 2003. Disponível em: <<https://www.dpc.mar.mil.br/sites/default/files/norman13.pdf>> acessado em 30/09/2017.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Os Argonautas do Pacífico Ocidental**: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.