

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**MOISÉS CHAFIC HADDAD**

**O COMPORTAMENTO HUMANO DENTRO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**INFLUENCIANDO OS RESULTADOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO**  
**ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ABC OFFSHORE**

Rio de Janeiro

2018

**MOISÉS CHAFIC HADDAD**

**O COMPORTAMENTO HUMANO DENTRO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL  
INFLUENCIANDO OS RESULTADOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ABC OFFSHORE**

Projeto apresentado à Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro para obtenção dos créditos.

Área de concentração: Gestão Empresarial

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Isabella F. Gouveia de Vasconcelos

Rio de Janeiro  
2018

MOISES CHAFIC HADDAD

"O COMPORTAMENTO HUMANO DENTRO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL  
INFLUENCIANDO OS RESULTADOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO - ESTUDO DE CASO  
NA EMPRESA ABC OFFSHORE".

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão  
Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para  
obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 23/11/2018

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

  
Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos  
Orientador(a)

  
Marco Tullio Fundação Zanini  
Membro Interno

  
Miguel Eduardo Moreno Añez  
Membro Externo

Haddad, Moisés Chafic

O comportamento humano dentro de uma cultura organizacional influenciando os resultados de segurança do trabalho: estudo de caso na empresa ABC Offshore / Moisés Chafic Haddad. – 2018.

127 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Isabella F. Gouveia de Vasconcelos.

Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Segurança do trabalho. 4. Acidentes do trabalho. I. Vasconcelos, Isabella Freitas Gouveia de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CCD - 658.406

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela oportunidade que me deu na realização deste sonho, bem como pela vontade, paciência, resiliência e dedicação necessárias até aqui.

Agradeço à minha família, Katia, Pedro, Clara e Bruna, que me apoiaram e abdicaram de tantos momentos de convivência familiar, entendendo a relevância destes para mim, e me dando todo o suporte, demonstrando todo o amor, carinho, dedicação e paciência necessárias para que eu conseguisse concluir este Mestrado.

Agradeço aos meus Pais, Chafic e Amélia, que me deram toda a base de educação e caráter necessária e me formaram com grande parte do que sou e transmito ao mundo hoje.

Agradeço e faço uma dedicatória muito especial ao meu Pai, Chafic Abdalla Haddad, e à minha sobrinha Neta, Catarina Haddad Araujo, aos quais perdi a convivência neste mundo durante este mestrado e que certamente, ao lado de Deus, intercederam muito por mim.

Agradeço também à minha empresa, e em especial a Gary Kennedy, Bruna Tokarski e Maria Ribeiro, que, desde o início, insistiram na ideia, me incentivaram nesta longa e dedicada empreitada, me patrocinando não só financeiramente, mas também acreditando no meu potencial de realização bem como no trabalho que seria desenvolvido buscando resultados em prol de um objetivo nobre para a comunidade do Apoio Marítimo e para toda a sociedade.

Não poderia deixar de agradecer à minha tão importante, excelente, paciente e dedicada orientadora, Profa. Isabella Vasconcelos, uma referência acadêmica, que, com sua humildade, inteligência, conhecimento profundo, motivação e perspicácia me conduziu tão belamente e carinhosamente até aqui.

Aos meus novos colegas e amigos da turma MEX 2107, e em especial da “mesa 3” (Silvio, Marcio, Roberta, Zé Roberto, Vitor), pelos momentos de convivência estudantil, de amizade e coleguismo.

À toda FGV- EBAPE, em especial seu corpo docente e funcionários tão dedicados e atentos às nossas necessidades durante minha formação.

## RESUMO

Este projeto teve como principal objetivo identificar, dentro da cultura organizacional da ABC, como o comportamento e ações de colaboradores, durante a implementação do sistema de gestão de Segurança (Políticas, procedimento, regras, diretrizes, etc.), pode impactar na prevenção de acidentes de trabalho. Para tal, inicialmente descrevemos os aspectos que compõem uma cultura organizacional, como as configurações estruturais, Aspectos de motivação, Liderança, Hierarquia, Poder, Confiança, detalhamos alguns dos comportamentos nas frentes operacionais, o paradoxo nas organizações, e correlacionamos estes às entrevistas realizadas e aos dados secundários fornecidos pela organização (Pesquisas, Relatórios de acidentes ocorridos na organização, etc.). A metodologia proposta foi o estudo de caso, com realização de pesquisa de campo restrita às instalações da ABC utilizando entrevistas em profundidade e dados secundários associadas a esta, bem como deste setor de negócios, relativos aos últimos 3 anos, para operações realizadas por tripulação brasileira no Brasil. Este estudo foi baseado no mercado brasileiro de navegação offshore, somente com embarcações que possuíam 100% de tripulação brasileira, sobre a gestão das práticas e políticas vinculadas à ABC Offshore. Foram estudados apenas acidentes e/ou incidentes pessoais com e sem afastamento do trabalho, nos últimos três anos, entrevistados apenas Comandantes, considerados estes como o mais alto grau da hierarquia a bordo das embarcações. Além dos relatórios de acidentes, foram tratados outros dados secundários com uma abrangência maior das funções analisadas (Outros oficiais, além dos Comandantes, como Imediatos, Chefes de Máquinas, Subchefes de Máquinas e Subalternos, como Contramestres e Marinheiros que se envolvem diretamente nas operações das embarcações). A pesquisa visou contribuir para o bem-estar dos colaboradores no sentido de entender seus comportamentos e ações durante a implementação de um sistema de gestão de segurança aos quais estão inseridos atualmente na empresa ABC. Como resultado, propusemos soluções de como influenciar, para que os colaboradores não se tornem fatores geradores de acidentes de trabalho, através de ações conjuntas potencialmente transformadoras da Cultura Organizacional vigente. A pesquisa também visou contribuir para uma fase inicial de abrangência para outras culturas e setores.

Palavras-chave: Sistema de Gestão de Segurança. Comportamento e Ações Humanas. Acidentes de Trabalho.

## **ABSTRACT**

This Project had the main objective identify, in the organizational culture of ABC company, how the employee's behavior and their actions, during the safety management system implementation (Policy's, procedures, rules, guidelines, etc) could impact in the personnel accident prevention. For it, initially we described the aspects of the organizational culture as structural configurations, motivation aspects, leadership, hierarchy, Empowerment, trust, details of some employee's behavior during the operations, organizational paradox and the correlations of these items with the surveys done and secondary data from the ABC organization (Research's, accidents investigation reports, etc). The case study was proposed as the methodology, with deep interviews done in the ABC installations only and secondary ABC and maritime segment data's analysis related to the last three years for Brazilian operations with Brazilian Crew. This study was based in the Maritime offshore Brazilian Market, only with 100% Brazilian crew vessels under ABC offshore Management practices and Policy's. The study done was based on personnel accidents/incidents (First aid cases and/or LTI's) in the last three years, interviewed only Captains that are considered the highest level of the onboard hierarchy. In addition of the accident investigation reports were treated secondary data with a highest comprehensiveness in relation to the functions analyzed (Other officers than the Captains as Chief Mates, Engine officers, Bosuns and AB's deck crew that are directly involved with the vessels operations). The study aimed at contributing to wellbeing of the employees understanding the ABC Safety Management System and employee's actions and behaviors during the implementation of it. As the study result we proposed solutions in how to influence the employees to avoid them as generator factors for accidents. We suggest actions that could transform the current organizational culture. The research was also intended to contribute to an initial phase of coverage for other cultures and sectors.

**Keywords:** Safety Management System. Behavior and Human actions. Accidents.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de embarcação de apoio marítimo.....	13
Figura 2 - Estrutura atual <i>Onshore</i> .....	19
Figura 3 - Estrutura atual <i>Offshore</i> .....	20
Figura 4 - Causas básicas de acidentes e/ou incidentes.....	109

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aplicação de regras externas como forma de controle e monitoração.....	42
Quadro 2 - Variáveis gerais de cada Entrevistado e sua Tipologia em grupos Organizacionais .....	52
Quadro 3 - Correlação entre subgrupos encontrados e entrevistados.....	103



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Histórico da ABC Offshore .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 O Apoio Marítimo .....	12
2.1.2 O Apoio Marítimo no Brasil.....	15
2.1.3 A ABC <i>offshore</i> neste contexto .....	15
<b>2.2 Estrutura Simples .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Burocracia Mecanizada .....	22
<b>2.3 Motivação e Liderança.....</b>	<b>27</b>
2.3.1 O conceito do Homo Complexo .....	28
2.3.2 A Teoria sobre a Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1943).....	28
2.3.3 A Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	28
2.3.4 Liderança em seu sentido mais amplo.....	30
2.3.5 Liderança Transacional x Liderança Transformacional .....	31
2.3.6 Líder x Administrador .....	32
2.3.7 Líder x Cultura Organizacional .....	32
2.3.8 Interacionismo Simbólico x Dissonância Cognitiva .....	34
2.3.9 Identidade Social e suas dimensões.....	35
2.3.10 Cultura Organizacional.....	36
2.3.11 O Poder nas organizações como um fenômeno político .....	40
2.3.12 A Gestão baseada na confiança .....	41
2.3.12.1 A confiança nas organizações.....	42
2.3.12.2 Confiança em equipes de trabalho.....	43
2.3.12.3 Confiança e liderança .....	44
2.3.13 Paradoxos nas organizações .....	44
2.3.13.1 Decoupling: Fonte de contradições geradas a partir da dissonância entre teoria e prática aplicadas ao sistema social .....	46
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Perfil Sociográfico dos Entrevistados .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2 Categorização das Entrevistas.....</b>	<b>53</b>

<b>4.3 Fichamento das Entrevistas.....</b>	<b>53</b>
4.3.1 Entrevistado 01 .....	53
4.3.2 Entrevistado 02 .....	60
4.3.3 Entrevistado 03 .....	65
4.3.4 Entrevistado 04 .....	71
4.3.5 Entrevistado 05 .....	76
4.3.6 Entrevistado 06 .....	80
4.3.7 Entrevistado 07 .....	84
4.3.8 Entrevistado 08 .....	88
4.3.9 Entrevistado 09 .....	91
4.3.10 Entrevistado 10 .....	96
<b>4.4 Análises das entrevistas e subgrupos encontrados .....</b>	<b>99</b>
<b>4.5 Matriz de correlação entre Subgrupos encontrados e Entrevistados.....</b>	<b>102</b>
<b>4.6 Análise dos dados primários e correlação destes com dados secundários analisados .....</b>	<b>103</b>
4.6.1 Pesquisa feita durante os Seminários dos Oficiais e Subalternos:.....	103
4.6.2 Pesquisa feita durante o Seminário apenas dos Subalternos: .....	107
4.6.3 Pesquisa feita com os acidentes e/ou incidentes pessoais ocorridos nos últimos três anos: .....	109
<b>5 RESPOSTA À PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>112</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### a) O Problema:

Cada vez mais, a implementação da segurança no trabalho, visando a busca do acidente zero, torna-se um fator de responsabilidade social, lucratividade e competitividade para as organizações. Hoje é notório o fato de que um acidente, além dos impactos pessoais para o acidentado, traz consigo possíveis perdas de receita, danos à imagem e até uma ruptura do negócio, dependendo da sua gravidade e consequência.

Ao longo dos anos, revisões e elaborações de normas regulamentadoras locais e internacionais para o setor, criação de novas ferramentas de gestão, vêm ajudando as organizações na busca do objetivo de zero acidentes. Indicadores de desempenho foram criados de modo que mesmo setores distintos possam comparar seus resultados de segurança. Instituições criaram fóruns de discussões sobre o assunto, transferências de experiências com acidentes ocorridos e vários outros meios de circular as informações a fim de buscar melhorias para o tema.

As organizações vêm investindo parte significativa de seus faturamentos em busca da criação de uma cultura organizacional voltada à segurança através da implementação de novas ferramentas, programas, sistemas bem como induções, qualificações e treinamentos de seus colaboradores.

Apesar desses investimentos maciços, hoje as empresas ainda enfrentam taxas de frequência de acidentes de trabalho. As investigações desses acidentes de trabalho corroboram que o fator humano, com suas percepções e ações, é considerado, em grande parte dos eventos, como causa básica para a ocorrência desses acidentes.

### **PROBLEMÁTICA:**

Diante desse contexto, esta pesquisa buscará responder à seguinte pergunta: Como o comportamento e ações humanas dos colaboradores da empresa estudada influenciam a implementação de um sistema de gestão de segurança na prevenção dos acidentes de trabalho?

### b) Objetivos:

Geral:

- Identificar, dentro da cultura da empresa estudada, durante a implementação de um sistema de gestão de segurança, os aspectos impactantes que poderiam

evitar acidentes de trabalho, de acordo com a visão dos entrevistados e documentos analisados.

Específicos:

- Identificar os aspectos comportamentais dos colaboradores que participam desse universo;
- Identificar como esses comportamentos influenciam as ações desses colaboradores;
- Identificar as incongruências entre os comportamentos e ações dos colaboradores e as políticas e estratégias da ABC;
- Identificar os elementos que podem ser um novo ponto de partida para a promoção de novos comportamentos alinhados às políticas e estratégias da ABC.

c) Delimitação do estudo

Devido ao tipo de atividade do mercado *offshore* (Apoio marítimo por embarcações *offshore*) e à cultura do colaborador nas organizações dessa atividade estabelecidas no Brasil (Marítimos formados em escolas nacionais), este estudo será baseado no mercado brasileiro de navegação *offshore*, somente com embarcações que possuam 100% de tripulação brasileira sobre a gestão das práticas e políticas vinculadas à ABC Offshore. Serão estudados apenas acidentes e/ou incidentes pessoais com e sem afastamento do trabalho, nos últimos três anos, entrevistados apenas comandantes considerados como o mais alto grau da hierarquia a bordo das embarcações. Serão tratados ainda, nos dados secundários, relatórios e pesquisas dos marítimos envolvidos diretamente ou não nesses acidentes e/ou incidentes bem como envolvidos em pesquisas internas realizadas (Outros oficiais além dos comandantes, como imediatos, chefes de máquinas, subchefes de máquinas e subalternos como contramestres e marinheiros que se envolvem diretamente nas operações das embarcações).

d) Relevância do estudo

Este trabalho terá relevâncias que poderemos dividir em dois diferentes grupos, definidas como teóricas e práticas.

Teóricas no sentido de aprofundar os estudos sobre culturas organizacionais, detalhando e identificando neste estudo as práticas e ações dos colaboradores nas

frentes de trabalho bem como seus impactos nas implantações efetivas das políticas e ferramentas disponibilizadas e requeridas pelas organizações.

Práticas no sentido de que, com o conhecimento adquirido e providências que poderão ser tomadas para a efetiva implementação dos sistemas de gestão de segurança nas empresas, espera-se uma diminuição ou até uma interrupção da ocorrência de acidentes de trabalho nas frentes operacionais, melhorando assim a responsabilidade social das organizações através da manutenção da saúde de seus colaboradores bem como melhorias financeira e de imagem, evitando perdas como consequência de acidentes ocorridos.

Outra relevância ainda deste trabalho é fornecer essas informações não só para a ABC mas para todo o segmento *offshore* de embarcações de apoio marítimo no Brasil, bem como fornecer uma base para o aprofundamento deste estudo em outras regiões, culturas, segmentos e mercados.

e) Limitações do estudo

A principal limitação se dá na escolha de uma única empresa em um segmento vasto de culturas muito diferenciadas em relação ao sistema de gestão implantado.

Na obtenção de dados, também poderá haver limitações, dependendo do tempo de disponibilidade, qualidade das respostas e interesse pelo tema pelos entrevistados.

Por se tratar de tema sensível (acidentes), adicionado à cultura de penalidades do nosso país e dos contratos celebrados com os clientes que utilizam o evento “acidentes” para descontos e penalidades contratuais, a veracidade dos dados colhidos nas entrevistas poderá ser afetada.

Por se tratar de tema que, em alguns momentos, pode parecer intangível, a coleta de dados bem como suas análises podem ser de difícil compreensão e compilação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Histórico da ABC *Offshore*

#### 2.1.1 O Apoio Marítimo

O setor de apoio marítimo é definido por embarcações que fornecem apoio logístico e operacional às atividades de exploração e produção de petróleo em alto-mar, empregando pessoas *onshore* (escritórios) e *offshore* (embarcações).

Apoio logístico inclui transporte de insumos necessários às operações, enquanto apoio operacional se define por atividades, tais como montagem e lançamento de equipamentos e tubulações, manuseio de âncoras, combate à poluição, combate a incêndios, inspeções e manutenções de plataformas e estruturas submarinas.

As embarcações de apoio marítimo assumem características técnicas diferentes, dependendo da complexidade e da natureza da atividade (ABEAM, 2017).



Figura 1 - Exemplo de embarcação de apoio marítimo  
Fonte: ABC, 2017.

A mão de obra especializada (denominada “marítimos”) é formada pela Marinha do Brasil, através do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha (Ciaga), no Rio de Janeiro, ou pelo Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar (Ciaba), em Belém (PA). A formação de alunos se dá em duas possíveis categorias: oficiais de náutica e de máquinas. Os profissionais são preparados para atuar na navegação, seja ela de longo curso (entre continentes), cabotagem (navegação na costa do Brasil) ou apoio marítimo (Apoio às atividades de exploração e produção de petróleo).

Desde o início de 2002, a Marinha adotou a experiência de permitir estágios de seis meses para maquinistas e de um ano para os oficiais de náutica interessados em atuar na modalidade de apoio marítimo. Até então, a autoridade considerava que embarcações de apoio *offshore* eram limitadas para aplicação dos conhecimentos adquiridos na fase acadêmica.

Em 2004, um estudo no âmbito do Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (Prominp) revelou que a demanda por oficiais aumentaria muito nos anos seguintes devido ao crescimento da exploração de petróleo e gás natural. As projeções eram pessimistas em relação ao setor conseguir formar a quantidade de oficiais necessária.

A Marinha reagiu nesse sentido e passou a formar quantidade crescente de oficiais. Para isso, criou cursos de adaptação para profissionais do mercado interessados em se tornarem oficiais de Marinha Mercante. Com menor tempo de duração, os cursos eram voltados para profissionais que já carregam bagagem de conhecimento na navegação e dispensam repetir parte do currículo.

Também existem cursos de acesso para os subalternos ascenderem ao oficialato. Os cursos das escolas de formação de oficiais da marinha mercante tradicionais têm duração de três anos, além dos estágios de seis meses a um ano. Todos esses cursos exigem estágio embarcado. Em 1999, Ciaga e Ciaba juntos formaram 46 oficiais. Já em 2014, os dois centros de instrução formaram 678 oficiais já inseridos no mercado de trabalho, de acordo com a Diretoria de Portos e Costas da Marinha do Brasil (DPC) (<https://www.dpc.mar.mil.br/pt-br/dados-estatisticos>).

A procura por esses cursos cresceu rapidamente e em quantidade maior do que a oferta de vagas nas empresas de navegação, em suas diversas modalidades. A situação se agravou a partir de 2012, quando o tempo de espera para os formandos conseguirem estágios aumentou. O desafio agora é acomodar os profissionais que concluem os cursos à frota em operação.

O novo cenário reduziu expressivamente a demanda por embarcações de apoio marítimo devido à queda das atividades exploratórias e pelo abandono de reservatórios menos lucrativos. A súbita disponibilidade de significativo número de embarcações causou a redução das taxas de afretamento e passou também a ameaçar a saúde financeira de muitas empresas do segmento.

Paralelamente aos eventos econômico-financeiros, desde março de 2014, a Petrobras, maior concessionária e maior empresa do Brasil, viu-se envolvida em uma crise de natureza institucional, com as investigações da Polícia Federal na operação Lava-Jato, que compreende denúncias de corrupção envolvendo políticos, diretores e gerentes da Petrobras, dirigentes de fornecedores da estatal e operadores financeiros. A magnitude e extensão da questão ainda estão sendo medidas, mas o efeito imediato também foi extremamente negativo sobre toda a indústria do petróleo e, conseqüentemente, sobre o segmento de apoio marítimo.



### 2.1.2 O Apoio Marítimo no Brasil

A evolução das atividades de apoio marítimo no Brasil ocorreu em períodos marcados pelas etapas descritas abaixo:

- a) Implantação – 1968 a 1975 – As primeiras descobertas de petróleo em mar aberto. A importação das primeiras 13 embarcações pela Petrobras;
- b) Expansão – 1976 a 1981 – A frota de bandeira brasileira atinge 44 navios. A Petrobras transfere às empresas brasileiras de navegação a operação da frota de navios de apoio marítimo. Em 4 de abril de 1977, é fundada a Abeam (Associação Brasileira de Empresas de Apoio Marítimo), congregando as empresas nacionais pioneiras no setor;
- c) Consolidação – 1982 a 1989 – Operação das primeiras plataformas semissubmersíveis. Adjudicação de contratos em licitação pública para armadores brasileiros. A frota de apoio marítimo brasileira chega a 110 embarcações;
- d) Desarticulação – 1990 a 1997 – A abertura indiscriminada do mercado atingiu o setor de construção naval e navegação. As empresas estrangeiras passam a dominar o mercado. Perda de tecnologia, perda de empregos e drenagem de divisas. A frota de apoio marítimo de bandeira brasileira cai para 43 navios;
- e) Nova proposta (a partir de 1997) – Com a promulgação da Lei nº 9.432/97, que regulamenta o transporte aquaviário, as empresas brasileiras de apoio marítimo, através da Associação Brasileira de Empresas de Apoio Marítimo (Abeam), apresentam um programa de modernização da frota, mediante a construção local de embarcações apropriadas à operação em águas profundas e ultraprofundas (ABEAM, 2017).

### 2.1.3 A ABC *offshore* neste contexto

Com o crescimento da complexidade dos serviços *offshore* requisitados, também cresceu a necessidade de especialização da frota de apoio marítimo. Nesse movimento, empresas especializadas em navegação de apoio marítimo se aproximaram de empresas especializadas em engenharia submarina (segmento *subsea*), para prestação de maior diversidade de

serviços. Com essa oportunidade, empresas de apoio marítimo criaram ou se juntaram a empresas de engenharia submarina (*subsea*).

Os grupos econômicos que passaram a atuar nos dois segmentos têm normalmente como padrão mundial duas empresas separadas (navegação e engenharia submarina), cada uma com sua estrutura funcional. Dessa forma, as empresas operam de maneira independente, atuando na mesma cadeia de negócios *offshore*. Nesse modelo, foi criada a ABC Brasil (*brand*), empresa do grupo Norueguês ABC que une a ABC *offshore* (empresa de navegação do grupo ABC no Brasil) e a ABC *Subsea* (empresa de engenharia submarina do grupo ABC no Brasil). Hoje essas empresas operam em um escritório no Rio de Janeiro e uma base operacional em Macaé, sendo a ABC com 135 empregados e a ABC *Subsea* com 73 empregados, e *offshore* nas embarcações, sendo a ABC com 974 marítimos brasileiros e a ABC *Subsea* com 205 embarcados (não marítimos). A atividade *offshore* é considerada como grau de risco máximo (4) pelo Ministério do trabalho, ganhando, com isso, a área de SMS (Sistema de Gerenciamento de Segurança) um enfoque e atenção especiais.

A estrutura funcional de ABC é tão mais complexa como também é dimensionada de acordo com a diversidade de embarcações (que variam de acordo com a especificidade do serviço prestado) que são demandadas pelo setor. Quanto maior a distância da costa e a profundidade de um campo de petróleo, mais aumenta a complexidade do negócio e maior a necessidade de especialização profissional dos prestadores de serviço.

Na prática, diversos departamentos funcionais *onshore* prestam serviço para uma embarcação, que presta serviço a um cliente externo. A empresa de navegação normalmente tem essa estrutura como um padrão mundial.

Com o modelo estrutural usual (empresa de navegação + empresa de atividades *subsea*), as organizações que atuam em ambos os segmentos têm a percepção de possuírem grande contingente de profissionais multiespecializados que podem atuar em diversas frentes de trabalho, ou contratos de prestação de serviço. As empresas melhoram seu aprendizado organizacional com o trabalho conjunto de diversos departamentos para um único cliente, devido à transferência de experiências entre múltiplos departamentos.

O modelo convencional de operação apresenta diferentes características observadas sob a ótica dos diversos *stakeholders*. Pela ótica do cliente, esse modelo de negócio traz algumas dificuldades, pois há falta de clareza das responsabilidades para atendimentos de demandas: não há definição clara de responsabilidade, pois as atividades de navegação e operações *subsea* são estruturadas em organizações distintas.

Já pelo ponto de vista das empresas, não há responsabilidade individual pelo resultado financeiro de cada embarcação (contrato), e percebem-se dificuldades na comunicação com os clientes através dos diversos canais de serviços.

Os empregados experimentam poucos conflitos, pois não há cobrança individual pela performance do projeto (Embarcação + atividades *subsea*).

Entretanto, o ambiente econômico desfavorável, conforme descrito anteriormente, traz à tona a necessidade de melhoria e otimização dos processos, levando ao aumento da rentabilidade da empresa, evitando a redução das atividades, com consequentes demissões, ou mesmo a paralização e fechamento das empresas.

No intuito de aumentar a eficácia organizacional, em 2010, a ABC *offshore* (fundada em 2003 no Brasil) e a ABC *Subsea* (fundada em 2006 no Brasil) unificaram ambas as operações em uma única unidade de negócios, com sua estrutura organizada por projetos com diversos focos e especialidades, sendo a estrutura matricial mais recomendada para esse contexto.

Para Gareth (2010), a estrutura matricial é um desenho organizacional que agrupa as pessoas e os recursos de duas maneiras simultaneamente: por função e por produto. Sendo assim, a organização torna-se plana, com poucos níveis hierárquicos e autoridade descentralizada, e o trabalho funcional é determinado principalmente pela participação em uma equipe interfuncional sob a liderança de um gerente de produto. Os membros da equipe são chamados de funcionários de dois chefes, porque respondem a dois superiores, sendo eles o gerente de produto e o funcional. Outra característica para diferenciar esse modelo de uma estrutura por produtos é que as equipes não são fixas, tornando a hierarquia mais flexível.

Conforme Gareth (2010), as vantagens de uma estrutura matricial são: uma organização mais flexível que facilita a adaptação e o aprendizado; a abertura de um canal de comunicação

entre especialistas funcionais e membros de outras funções; maximizar a utilização das habilidades especializadas de seus funcionários em vários projetos; e foco equilibrado tanto em qualidade quanto em custo por parte de suas equipes.

Para implementar esse modelo matricial, a proposta de reestruturação modificou as empresas em busca de maior agilidade, foco no cliente, em uma estrutura conjunta onde se buscou a maior eficiência produtiva e financeira.

Foram mantidos um CEO para cada uma das empresas. No nível hierárquico imediatamente abaixo (Diretorias), uma sinergia foi proposta, excetuando-se as áreas técnicas em que as estruturas foram mantidas em separado pela natureza diferenciada de cada atividade. A partir desse nível, cada departamento fez uma avaliação em relação à possibilidade de integração e possibilidade de redução de contingente funcional.

A principal alteração proposta ocorreu no departamento originalmente conhecido como Técnico/Operações. Este departamento foi separado em dois (Técnico e Operações), e o departamento de Operações seria renomeado para Operações e Projetos. Além da alteração do nome, ocorreria também uma mudança no perfil de empregados desse departamento, que seria composto apenas por “gerentes de projeto”. Assim, todas as embarcações (contratos) têm um gerente de projeto, entendendo cada embarcação por um projeto único. Houve controle no número total de embarcações (projetos) por gerente de projeto, e estes foram distribuídos utilizando critérios, tais como: tipo de embarcação, departamento responsável do cliente, complexidade da operação, entre outros, fazendo com que cada indivíduo na função de gerente de projeto fosse responsável por mais de um projeto, dependendo dos critérios acima já descritos.

Além disso, foram criadas células de projeto em que os departamentos com funções de suporte, tais como RH/Tripulação, Finanças, Compras, SMS e Técnico, passariam a ter que fornecer profissionais para atuar nessas células de projeto. Esses profissionais cedidos às células de projeto passaram a ser gerenciados no dia a dia pelos gerentes de projeto, mas ainda mantendo as relações funcionais com o departamento de origem.

Importante atentar para as desvantagens intrínsecas à estrutura matricial. Conforme Gareth (2010), a principal crítica a este modelo deriva da ambiguidade de uma estrutura plana com

hierarquia e expectativas claramente definidas, por exemplo, o conflito de funções entre os membros da equipe. Além disso, a estrutura matricial também dificulta a correta alocação de recursos, promovendo um jogo político para barganhar suporte e apoio para gerência superior. Desta forma, esse modelo de organização demanda um cuidado em sua administração para evitar que organizações informais surjam e comprometam suas vantagens teóricas.

A estrutura *offshore*, por ter uma natureza funcional hierárquica oriunda da Escola de Marinha Mercante e já pré-estabelecida, permaneceu inalterada (Figuras 2 e 3):

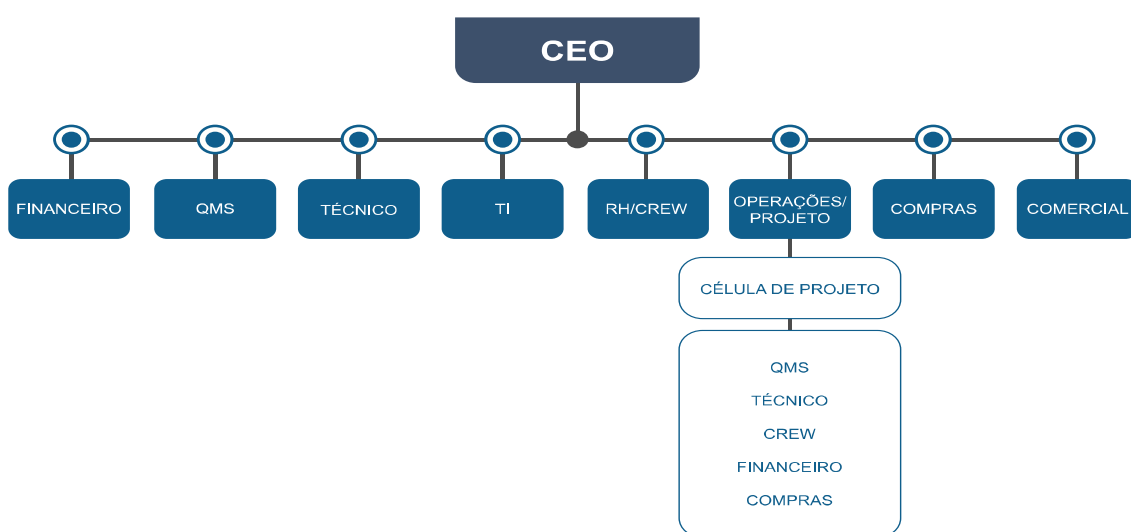


Figura 2 - Estrutura atual *Onshore*  
Fonte: ABC, 2017.

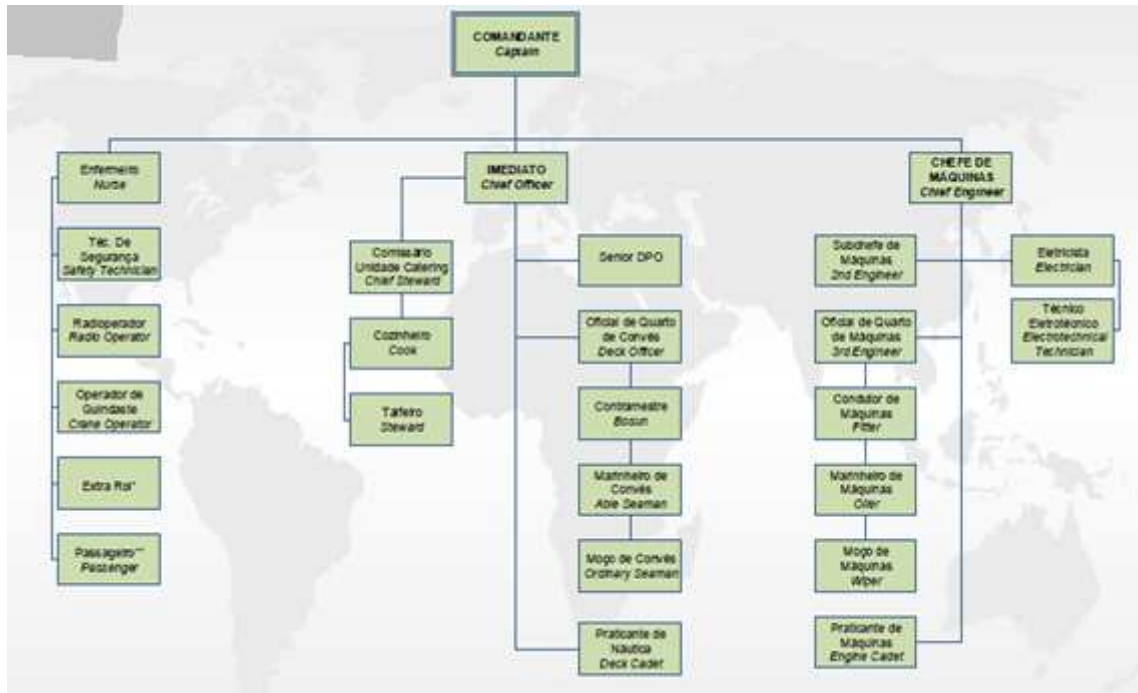


Figura 3 - Estrutura atual *Offshore*  
 Fonte: ABC, 2017

Essas mudanças trouxeram consequências para a empresa, para os empregados e para o cliente. Do ponto de vista do cliente, houve aumento de sua satisfação, pois passou a ter apenas uma pessoa responsável por todas as interações, com claras descrições de responsabilidade perante o cliente, facilitando a comunicação.

Sob a ótica da empresa, essa nova estrutura permitiu uma centralização de responsabilidades, com controle efetivo do resultado financeiro (DRE – Demonstração de Resultados do Exercício) por embarcação e não apenas de forma global da empresa. Além disso, ocorreu também uma maior especialização de profissionais elencados para projetos específicos.

Já analisando sob a ótica dos empregados alocados a projetos, o modo de trabalhar passou a ser matricial, em que existem linhas de reporte tanto para o gerente de projeto quanto para estrutura funcional original, o que gera conflitos internos de gestão de prioridades entre “chefes distintos”. Esse impacto foi mais sentido pelos empregados oriundos da empresa de navegação, pois os que vieram do setor de *subsea* já estavam acostumados a trabalhar dessa forma.

**Apresentaremos a seguir a revisão de Literatura**

## 2.2 Estrutura Simples

Aplicável às organizações simples, centralizadas e não reguladas a fim de permitir uma estrutura orgânica. A liderança tende a ser autocrática e às vezes carismática. Normalmente, o líder não tolera burocracias e controles externos. Na organização, tudo gira em torno do líder, que é usualmente avesso a procedimentos burocráticos em detrimento da sua flexibilidade.

A centralização proporciona que as estratégias reflitam um bom conhecimento operacional, podendo estas se confundirem em suas funções. O envolvimento operacional do líder pode fazer com que a visão estratégica se perca ou, quando esta é priorizada, as operações mais rotineiras podem se perder pela falta de atenção do líder.

Por não ter uma administração bem desenvolvida, pode não ter condições de entregar produtos ou serviços padronizados por entidade de maior porte ou mais organizada. Por ter uma estrutura centralizada, pode apresentar dificuldades no trato de situações mais complexas. As mudanças estruturais, quando necessárias, sofrem certa resistência pelo líder, que detém o poder concentrado.

As pessoas normalmente gostam de trabalhar em estrutura simples por serem comandadas de maneira centralizada por um líder, quando carismático. Os colaboradores podem desenvolver uma grande identificação com a organização. Algumas pessoas podem perceber a Estrutura Simples como uma estrutura altamente restritiva e sem reconhecimento de seus participantes, em que a participação é tolhida pela condução e decisão centralizada no líder.

Hoje, a Estrutura Simples vem se tornando obsoleta, considerada paternalista com uma distribuição não equilibrada do poder, podendo, assim, ser considerada abusiva. Hoje são forçadas à adaptação aos movimentos democrático e político pelos quais as organizações vêm passando. Essa estrutura encontra-se em declínio nos dias atuais.

### 2.2.1 Burocracia Mecanizada

A Burocracia Mecanizada pode ser definida como uma estrutura simples e repetitiva baseada em processos e responsabilidades bem padronizados, além da hierarquia das autoridades claramente definida. Sua estrutura básica pode ser subdividida em operacional e administrativa.

No campo operacional, as tarefas são consideradas simples e com necessidades de poucas habilidades e treinamento para sua execução. Esses treinamentos, devido à natureza, são geralmente executados na própria organização. A divisão do trabalho é clara onde a especialização para as tarefas é requerida. A padronização por si só substitui a necessidade da supervisão direta. O comportamento formal pode ser considerado como principal parâmetro de design.

A elaboração de uma estrutura administrativa é extremamente necessária em virtude da clausura imposta ao núcleo operacional. As funções que estarão compondo essa estrutura têm por natureza algumas tarefas principais. O tratamento dos conflitos que surgem com as funções especializadas no núcleo operacional é uma delas. Mesmo com a padronização, esses conflitos não conseguem ser evitados em função da permanência das ambiguidades. Uma segunda tarefa seria o posicionamento para intermediar a tecnoestrutura e seus padrões com a linha operacional. Ainda nesse papel de intermediação, o reporte do feedback para níveis superiores bem como a comunicação dos planos de ação para os níveis inferiores também fazem parte deste escopo. A necessidade do contato pessoal para essas funções tem como consequência a limitação numérica destes bem como uma estruturação verticalizada por princípio. O responsável pela tecnocracia tem relevante papel na estrutura, visto que, mesmo sem um poder formal, através da padronização dos processos sob suas responsabilidades, ganham notório respeito nessa configuração, favorecendo a comunicação formal nos fluxos de processo em que as decisões naturalmente seguem uma cadeia de hierarquia também formalizada.

A Burocracia Mecanizada é tida como a configuração que mais considera a divisão do trabalho bem como a diferenciação tanto vertical quanto horizontal de suas unidades, independentemente de suas formas, seguindo os princípios básicos da Administração com



uma hierarquia bem definida, funcional de cima para baixo. O foco total e inegociável pelo controle também é uma de suas principais características. Esse foco traz consigo a disciplina da tentativa de eliminação de qualquer potencial erro nos processos a fim de que se tenha uma operação ininterrupta. A presença de controles serve também como um facilitador na solução, ou mesmo no encobrimento dos conflitos pessoais existentes, mesmo que sem estes não possamos afirmar que a performance será melhor. Isto cria uma atmosfera fechada a uma possível tentativa de diálogo aberto. A busca por soluções internas ao invés da contratação de suporte externo também é um marco dessa configuração. Com isso, a estrutura visa se proteger da exposição aos mercados e teorias externas. A alta administração dessas organizações tem pouca função empreendedora, visto que a diretriz-mestra não é a solução de problemas, e sim a busca por métodos mais eficientes que gerem melhores resultados finais. Estes normalmente intervêm nas estruturas intermediárias para a execução da coordenação necessária às atividades. São os únicos considerados generalistas, por olharem toda a cadeia buscando um melhor resultado final para a organização. O poder hierárquico dessa estrutura tem sua força caracterizada da alta administração para baixo, tendo apenas uma relativa exceção aos participantes da área tecnocrata que compartilham de um certo poder diferenciado que não segue a cadeia vertical retratada. A estratégia é formulada levando-se em conta todos os feedbacks recebidos dos níveis intermediários. A implementação é de cima para baixo, seguindo a cadeia hierárquica, com foco nas ações a serem desenvolvidas. Essa estratégia é racionalizada de maneira integrada na estrutura, e as exceções são tratadas como tal e levadas de baixo para cima, podendo ser também recebidas pela cúpula quando estas atingem a mais de um setor, deixando de serem específicas. A estrutura necessária à Burocracia Mecanizada é simples e estável, tipicamente encontrada em organizações maiores e mais maduras capazes de aderir a uma padronização e repetição das tarefas, não se aplicando a essas estruturas complexas. Normalmente, advém de estruturas simples após seu crescimento.

O controle externo, através de órgãos regulamentadores e dos próprios clientes, são condutas que levam a um estabelecimento de uma burocracia mecanizada, que é mais comumente conhecida como burocracia de controle. A necessidade da segurança durante as operações também leva a um estabelecimento de uma burocracia mecanizada que é mais comumente conhecida como burocracia de contingência.

Como todo modelo, a Burocracia Mecanizada também gera grandes discussões não só sobre sua aplicabilidade mas também sobre suas virtudes e seus problemas. Existe um consenso entre autores no sentido de que a incorporação da racionalidade no mundo moderno é um fato, sendo este uma forma superior a qualquer outra forma possível de organização. Esses mesmos autores também retratam que essa racionalidade expõe os humanos a um certo tipo de escravidão (CROZIER, 1981 p. 176).

A superioridade técnica tem sido considerada o fator preponderante no avanço da organização burocrática. Organizações com uma plena implementação burocrática podem ser comparadas a outras organizações da mesma maneira que um processo conduzido por máquinas é comparado a um processo manual. A precisão, controle, eficiência e alta especialização são grandes motivadores à estruturação com a utilização de burocracias mecanizadas. Os bons padrões de vida atingidos em nossos dias devem-se em grande parte à Burocracia Mecanizada, levando-nos a uma relação de dependência com ela.

Em função da composição de uma estrutura organizacional não possuir apenas máquinas mas também seres humanos, podemos perceber alguns fatores de insatisfação e falhas nesse modelo. Fatores humanos são realçados quando estes não se veem como máquinas no processo operacional bem como quando os conflitos aparecem e não podem ser resolvidos pela simples padronização. A adaptabilidade da estratégia nessa visão mecanicista também se torna prejudicada, James Worthy, em seu livro *Big business and free*, reconhece a contribuição de Taylor na eficiência dos processos, porém ressalva que a iniciativa dos trabalhadores não foi considerada. O papel do ser humano nos processos foi considerado por Taylor exatamente com a mesma interpretação que se deu para uma máquina, utilizando a metáfora de que o ser humano poderia ser comparado a uma “máquina complicada e delicadamente ajustada”.

Esse discurso se alinha ao de Emery (1971), quando afirmou que “conseguiremos o sistema de engenharia unido de modo direto e simples ao sistema social” (p. 186). A reação dos trabalhadores à visão mecanicista impacta os processos através de reações como o absentismo, greves, operação padrão, *turn over* e até mesmo sabotagens. Além dos aspectos internos, um outro aspecto afetado é o consumo. Este fenômeno foi descrito como “buropatologias” (THOMPSON, 1961). As disfunções no comportamento dessas organizações geram maiores preços, desempenhos inferiores dos trabalhadores bem como

tratamentos inadequados aos clientes, culminando na troca dos fins pelos meios, gerando maior necessidade de controle sobre o comportamento humano. Na visão da Burocracia Mecanizada, “na dúvida aumente o controle”, utilizando-se, para isso, a revisão dos processos junto à tecnocracia, caindo em um círculo vicioso que muitas das vezes mais agrava do que soluciona problemas com seus novos controles. Algumas pessoas se adaptam à rotina, porém outras a abominam. O importante é que as pessoas encontrem o trabalho que melhor se adapte às suas características. Na época atual, com um maior nível educacional das pessoas, essa configuração se torna mais difícil em relação à adaptabilidade. Taylor dizia: “No passado o homem estava em primeiro lugar; no futuro o sistema deverá ocupar esta posição” (WORTHY, 1959, p. 73), e realmente o homem moderno parece existir para seus sistemas. Na sociedade americana, já é um fato que as pessoas cada vez menos desejam participar de organizações nas quais a configuração da Burocracia Mecanizada encontra-se instalada.

Outra fonte de pesquisa sobre o pensamento dos trabalhadores sobre a Burocracia Mecanizada está no livro *Working, the studs* Terkel (1972), no qual os comentários diários de pessoas sobre o que fazem e como se sentem são relatados.

Braverman (1974) define esse cenário de maneira muito simplória e cruel: “O taylorismo domina o mundo da produção; os praticantes das ‘relações humanas’ e da ‘psicologia industrial’ formam a equipe de manutenção do maquinário humano”.

Algumas organizações buscam a diminuição dos controles através da democratização, buscando a redução do senso de alienação, porém elas não podem eliminar seus sistemas de uma só vez, bem como a democratização não traz em si só a solução para todos os problemas humanos no núcleo operacional em que o dilema eficiência x satisfação encontra-se instalado. Joan Woodward transcreveu a problemática humana dentro dos núcleos operacionais quando citou que haveria um conflito inconciliável entre o sistema técnico e o sistema social. O que seria bom para a produção não seria bom para os seres humanos.

Os problemas humanos gerados nos núcleos operacionais, por não terem solução, acabam levados a uma estrutura administrativa superior. A diferenciação imposta à estrutura administrativa com redução da orientação funcional gera também problemas de comunicação e coordenação, não sendo esta preparada para um ajustamento mútuo e para a comunicação informal.

“Cada unidade fica enciumada de suas próprias prerrogativas e encontra meios de proteger-se contra a pressão ou a intromissão de outras pessoas” (WORTHY, 1950, p. 176). Isto e o fato de que o salário se associa ao número de funcionários supervisionados geram uma competição entre gerentes, que anseiam por unidades cada vez maiores e mais poderosas, com visões cada vez mais políticas e menos voltadas aos clientes. Essa estrutura administrativa tenta a solução dos problemas também através da padronização, porém, para eventos não rotineiros, torna-se ineficaz, aumentando em determinadas situações os conflitos. Esses problemas sem solução ou agravados, por sua vez, são também direcionados pela estrutura administrativa hierarquia acima na busca de uma solução.

Quando o volume de problemas não rotineiros aumenta, existe naturalmente uma sobrecarga gerada para a cúpula estratégica, forçando seus integrantes a decisões rápidas. A Burocracia Mecanizada é preparada através de seus sistemas de informações gerenciais, com a coleta das informações através dos níveis hierárquicos para essas situações, porém, pela incerteza destas, pela falta de informações específicas (somente quantitativas) e pelo *timing* do registro, esse processo torna-se prejudicado. Ao longo da cadeia, muitas dessas informações se perdem ou são intencionalmente deturpadas onde existe o incremento das positivas e o bloqueio das negativas. Esse fato faz com que os dirigentes da cúpula estratégica abandonem seus sistemas de informações formais e criem seus próprios sistemas informais, criando também sua própria rede de contatos e informantes, dentro e fora da organização.

Um dos maiores dogmas da Burocracia Mecanizada se resume na diferenciação entre a formulação da estratégia e sua implementação. Para que se tenha um funcionamento eficaz, a estratégia deve ser formulada com informações disponíveis e de boa qualidade, e a situação deve ser tal qual estável para assegurar que não serão necessárias alterações durante sua implementação. A Burocracia Mecanizada é desenhada considerando que o sistema de informações terá as informações necessárias à tomada de decisão bem como que a estratégia desenhada para um local poderá ser implementada em outro. Essas considerações são questionáveis em função das perdas nas informações já retratadas anteriormente bem como na suposição de mudanças de cenários contínuas, que geram necessidades de adaptações constantes nas estratégias e na implementação destas por consequência.

Podemos concluir que: “Primeiro, as estratégias devem ser formuladas fora da estrutura da Burocracia Mecanizada se houver pretensão de serem realistas. Segundo, a dicotomia entre formulação e implementação cessa para ter relevância em tempos de mudanças imprevisíveis” (MINTZBERG, 2003). Essa conclusão nos remete à definição de que as burocracias mecanizadas podem ser consideradas estruturas não adaptativas e mal ajustadas às mudanças de estratégia.

### **2.3 Motivação e Liderança**

A Escola Clássica de Administração referencia o fator econômico como o principal justificador do comportamento humano nas organizações. A Escola de Relações Humanas incrementa esse fator para justificar o comportamento humano nas organizações com outros fatores de ordem social e afetiva, porém mantendo o mesmo tipo de organização do trabalho. Como ponto comum, as duas escolas trazem o conceito de que o ser humano é um ser passivo e padronizado no que tange à sua reação às demandas dentro de uma organização. Outros estudos sobre motivação foram realizados a posteriori e consideraram o ser humano um ser dinâmico em busca permanente de sua autonomia e autodesenvolvimento, indo, assim, além das análises prévias realizadas pela Escola de Relações Humanas. A partir desse novo ponto de vista, vários autores propuseram novos modelos de estruturas organizacionais, nos quais a permissividade da participação do indivíduo no trabalho foi incluída, porém sem obrigatoriedade da manutenção da estrutura taylorista anterior proposta pela Escola Clássica. Segundo Sievers,

[...] a motivação só passou a ser um tópico tanto para as teorias organizacionais quanto para a organização do trabalho em si – quando o sentido do trabalho desapareceu ou então foi perdido [...] Como consequência, as teorias motivacionais se têm transformado em sucedâneos do sentido do trabalho. SIEVERS, S. Além do sucedâneo da motivação (GAMINI; CODA, 1990, p. 117).

### 2.3.1 O conceito do Homo Complexo

Este conceito vai além do conceito do Homo Social fornecido pela Escola de Relações Humanas, em que a associação e filiação a grupos informais não são mais consideradas suficientes. O Homo Complexo, a partir dos estudos de Maslow, tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização, buscando, assim, sua autorrealização, focando toda a sua capacidade produtiva nos objetivos da organização, elevando, portanto, ao trabalho seu principal motivo de inserção e valoração social. Cada indivíduo tem seus próprios interesses e objetivos, e estes são mutantes ao longo do tempo, tornando esse ser incerto, imprevisível e difícil de ser controlado, reforçando assim o conceito de sua complexidade.

### 2.3.2 A Teoria sobre a Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1943)

Esta teoria não estava relacionada à produtividade e performance organizacionais, como previa a Escola de Relações Humanas, e sim voltada à personalidade e desenvolvimento humano independente destas. Segundo Maslow, as necessidades complexas do ser humano podem ser hierarquizadas em *lower-order needs*, relacionadas à fisiologia e à segurança do ser humano, e *higher-order needs*, relacionadas às necessidades sociais (filiação a grupos, aceitação e associação), ego (autoestima, status e reconhecimento social), e a considerada mais difícil de ser satisfeita – a autorrealização (desenvolvimento pleno do potencial a ser continuamente buscado). Apesar de hierarquizadas, não existe uma ordem definida a ser atingida, dependendo das experiências de vida de cada indivíduo.

### 2.3.3 A Teoria X e Y de Douglas McGregor

Estas teorias relacionam, baseadas em alguns conceitos de Maslow, motivação e liderança. As diferentes naturezas de motivações correspondem a diferentes estilos de liderança.

A Teoria X é determinada como a teoria gerencial convencional proposta pela Escola de Administração Científica, em que se caracteriza o ser humano como um ser que é avesso ao trabalho e, sempre que existir a possibilidade, evitá-lo-á. Para tratamento de tal, a administração deverá aumentar a produtividade e incentivos. Essa teoria tem como premissas que os gerentes e administradores são os responsáveis pela organização do processo produtivo formal, devem determinar os padrões formais de comportamento e monitorá-los, tornando a gestão centralizada e autoritária, não permitindo a passividade e falta de colaboração dos envolvidos na execução, baseando-se, assim, no conceito do *homo economicus*. O autor acredita que a burocracia e a centralização trazidas por essa teoria geram insatisfações e resistências que terão como consequência a perda da produtividade. Essas reações, diferentemente do previsto pela teoria em que o ser humano é considerado por natureza indolente, são geradas pela resistência ao excesso de monitoramento e controle, ou seja, a causa básica não estaria ligada ao ser humano, e sim ao próprio sistema de gerenciamento deste, que originaria comportamentos reprovados pela própria teoria. Essa teoria se baseia somente nas necessidades básicas fundamentais descritas por Maslow (Fisiológicas e de Segurança), desconsiderando outras necessidades mais complexas do ser humano que são base da motivação e comprometimento deste para com a produtividade.

A Teoria Y tem como premissas que os administradores são os responsáveis pela organização e provimento de todos os recursos que compõem o processo produtivo, tendo ainda a responsabilidade de estimular e encorajar seus colaboradores a fim de que estes possam se desenvolver e automotivar atingindo objetivos pessoais e, por conseguinte, corporativos. Não considera o ser humano que atuará nesse processo um ser indolente e passivo (fatores estes trazidos por experiências passadas), sendo este capaz de ativamente se motivar, dedicar e ser responsável pelas tarefas a ele delegadas. A estrutura organizacional desenhada para essa teoria deve ser capaz de atender aos requisitos supracitados. O gerente deve ser um facilitador para discussões profissionais e operacionais, tornando a gestão participativa, e não autoritária como prevista na teoria X. A partir da teoria Y, vários diferentes estudos sobre liderança foram desenvolvidos.

Em função da mudança nos contextos sociais futuros, verificou-se o aumento do impacto dos novos estudos sobre liderança e motivação. As novas gerações trouxeram consigo novas necessidades, com maiores contestações e ambições. Além da remuneração, traziam o desejo de realização de seu potencial humano, confrontando diretamente a obediência aos padrões e

procedimentos estabelecidos. Tratava-se de uma mão de obra mais qualificada, idealista, e com mais expectativas de desenvolvimento chamada de “pós-materialistas” (ARONOWITZ, 1973) ou “nova força de trabalho” (INGLEHART, 1977), consolidando assim mais e mais o conceito do homem complexo. Alguns autores, como LIKERT, 1967; ARGYRIS, 1964; MAGREGOR, 1960 e HERZBERG, 1966, descreviam um estilo de liderança mais democrático, descentralizando e reestruturando atividades e tarefas, objetivando um maior aprendizado e desenvolvimento dos indivíduos. Assim se deu o início das propostas de administração dos recursos humanos.

#### 2.3.4 Liderança em seu sentido mais amplo

Muitos e longínquos são os estudos realizados sobre o tema, e todos basicamente convergem para o fato de que a liderança, como tantos outros aspectos comportamentais, depende das características individuais de personalidade. A sua eficácia, portanto, não pode ser descrita por uma fórmula única e comum.

Três aspectos históricos relevantes das pesquisas realizadas podem ser considerados como destaque. Na linha do tempo, os primeiros estudos davam ao líder características pessoais, motivações e comportamentos específicos, considerados essenciais no processo de liderança, fazendo com que a figura do liderado fosse vista como um elemento passivo.

Mais adiante, a figura do liderado já passa a ser decisiva para a eficácia do líder na medida em que seriam detentores de necessidades, motivações e expectativas que não só deveriam ser conhecidas pelo líder, como também este deveria funcionar como um facilitador para seus alcances.

Após as fases em que foram focados aspectos do líder e do liderado, voltou-se a visão para as características do ambiente em que estes estão inseridos, no sentido de facilitar ou prejudicar a prática da liderança com conseqüente eficácia. Apesar de lenta e gradualmente, em condições ambientais adequadas, o líder é aquele que pode dar a diretriz e interferir na cultura organizacional. Segundo Hampton, Summer e Weber:



Os três enfoques situacionais acrescentam muito à nossa atual compreensão de liderança. O modelo contingencial de Fiedler mostra que existem situações e que alguns tipos de líderes se saem melhor em situações favoráveis, enquanto que outros, em situações desfavoráveis. O enfoque do caminho objetivo deu vida à noção de que os subordinados tentam ser pessoas bem-intencionadas e que o líder que puder ajudá-las nesse processo terá sucesso. Finalmente, os enfoques de Tannenbaum/Schmit e Vroom/Yetton mostram como realmente podem ser complexas as forças que estão em jogo na tentativa do líder em adequar seu comportamento à situação (HAMPTON; SUMMER; WEBER, 1978, p. 615).

### 2.3.5 Liderança Transacional x Liderança Transformacional

Segundo Smith:

Na liderança transacional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente na medida em que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Tais relacionamentos de troca são difundidos em muitas organizações de trabalho, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em bases de seu emprego remunerado (SMITH; PETERSON, Op. cit., p. 115).

Esse poder do líder transacional será perdido quando este não mais possuir a concessão de benefícios ou a possibilidade de aplicação de punições.

Segundo Burns:

A liderança transformadora é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes [...] (BURNS, Op. cit., p. 4).

Neste tipo de liderança, o líder dá o exemplo e promove o verdadeiro relacionamento interpessoal baseado na motivação.

### 2.3.6 Líder x Administrador

Segundo Lapiere:

Numa extremidade do contínuo, o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, sobretudo em resposta à situação exterior. Trata-se de alguém que dirige uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de maneira a procurar eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. A razão de ser é identificar e responder às necessidades manifestas ou latentes dos consumidores. O administrador levará em conta, principalmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes em um determinado mercado. Na outra extremidade, o líder, no entanto, apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia a empresa, centrada, antes de mais nada, em sua visão pessoal. Este indivíduo reagirá de acordo com a sua realidade interior, agindo posteriormente em um ambiente ou em determinado mercado. Isto pode implicar – e geralmente implica – que o líder acabe levando menos em conta os recursos disponíveis, ou então, que inicie ou leve a efeito as mudanças necessárias no ambiente ou em determinado mercado. O modo de estruturação é frequentemente mais orgânico, mais centrado na pessoa do próprio líder, menos regulamentado e hierarquizado. Utilizando a tipologia elaborada por Reisman (1964), Zalesnick e Ketz de Vries (1975), há de um lado o dirigente heterodeterminado (ou extra determinado), que corresponde ao conceito de administrador e, de outro, o dirigente intradeterminado, representando aqui a definição adotada de líder (LAPIERRE, Op. cit., p. 129).

### 2.3.7 Líder x Cultura Organizacional

O papel do líder, quando assumido, traz consigo a capacidade de mudança da cultura organizacional pelo conhecimento aprofundado dela. Atualmente, as linhas de pesquisa trazem a cultura organizacional como um conjunto de realidades socialmente construídas, ou seja, a crença dessa definição está mais nos pensamentos de seus membros do que definida em regras e formas específicas de relacionamentos.

Segundo Morgan:

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham igualmente uma função interpretativa. Isso porque atuam como pontos primários de referência devido à maneira pela qual as pessoas pensam neles e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos entre as características mais objetivas de uma organização, uma visão representada enfatiza que eles são artifícios culturais que ajudam a esboçar a realidade habitual dentro de uma organização (MORGAN, 1986, p. 132).

Com a capacidade de interferir na cultura organizacional, o líder adquire uma qualidade carismática, tornando-se um facilitador das mudanças e inspirador de seus liderados.

Segundo Conger, essa qualidade pode se perder se a organização não for propícia a mudanças:

A grande tragédia da administração atualmente é a falta de liderança em muitas de nossas organizações. Devido à escassez de boa liderança, a maioria de nós supõe que ela seja algo que poucas pessoas podem exercer. No entanto, o potencial para liderar encontra-se latente em muitos de nossos administradores, mais do que julgamos. A liderança não é uma habilidade mágica limitada a uns poucos. Na verdade, a capacidade e o desejo de liderar com frequência se perdem por falta de oportunidade e pouco investimento nos processos e recompensas que incentivam o seu crescimento. Assim, é uma questão de extrair, desenvolver e fomentar essas capacidades latentes. Contudo, muitas organizações, o mais das vezes, fazem o oposto, ativamente desestimulando as qualidades de liderança com sua negligência e preocupação com a 'administração' e preservação do status quo. O preço que pagam é uma grande perda de potencial de liderança e, por sua vez, de eficácia organizacional, que jamais se materializam (CONGER, 1991, p. 167).

Administrar através de liderança altera a filosofia organizacional rígida. A atual sofisticação tecnológica vem substituindo o velho conceito da antiga Escola de Administração Científica que sugeria a adoção dos sistemas de controle. Essa automação diminui cada vez mais a necessidade das chefias e cria a oportunidade para os modelos de administração flexível e participativa, com o achatamento da pirâmide de comando eliminando o máximo possível, níveis de controle e de tomada de decisão agilizando seus processos como forma de sobrevivência. A posição hierárquica não garante mais a obediência dos seguidores; pelo contrário, a liderança é vista como uma via de mão dupla em que a igualdade entre líder e liderado deve prevalecer. Segundo Gardner, aceitar isto é um fator para a sobrevivência.

A confusão entre liderança e autoridade oficial tem efeito letal sobre as grandes organizações. Corporações e repartições governamentais, em toda parte, têm executivos que imaginam que o lugar que ocupam nas organizações lhes deu um corpo de seguidores, e isso, evidentemente, não acontece. Eles ganharam subordinados. Se os subordinados se tornarem seguidores, dependerá do fato de o executivo agir como líder (GARDNER, 1990, p. 19).

Segundo Schein, a liderança tem papel fundamental nos momentos em que a maneira atual de se fazer as coisas não mais funciona ou onde será preciso implementar mudanças que impactarão na cultura organizacional.

Para ele, a cultura organizacional é um conjunto dos resultados das experiências positivas, que se adquiriu durante um processo de construção gradual que extrapola os conceitos e valores dos membros que participam da organização, tornando, assim, esses resultados validados e imunes a possíveis questionamentos. Mudanças nesses padrões de experiências adquiridos são normalmente objeto de resistência por parte dos membros que compõem a organização. Apesar de se considerar a cultura algo dinâmico, mutante, alguns dos valores e conceitos enraizados e que servem de fator de estabilidade, interesse e de objetivos para os membros da organização, são difíceis de serem alterados (SCHEIN, 1985). Podemos afirmar, nesse sentido, que a cultura da organização dita oficialmente as relações de poder para a estrutura, levando a esta as explicações para a cultura imposta no sentido de colher a sua aceitação e implementação. Certamente, alguns níveis de liderança e dirigentes são mais privilegiados do que o restante, o que faz com que aqueles preservem suas posições de prestígio, poder e controle sobre o sistema.

Segundo Carmem Migueles, em seu livro *Criando o Hábito da Excelência: “A redução da hierarquia produz redução das possibilidades de supervisão e controle externo, portanto é necessário que as pessoas tenham internalizado os controles normativos para que organizem o seu comportamento e suas ações”* (MIGUELES, 2014).

### 2.3.8 Interacionismo Simbólico x Dissonância Cognitiva

Segundo Berger, Luckmann e Strauss, o ser humano interioriza seus valores durante sua infância, criando assim sua identidade e a base que servirá para suas decisões futuras (BERGER; LUCKMANN, 1989; STRAUSS, 1955, 1991). A internalização de regras se dará ao longo de toda a vida.

Essa definição traz consigo o alinhamento com o conceito weberiano através do livre-arbítrio, que determina que o sistema de valores é anterior a quaisquer outros sistemas sociais, tendo grande influência no processo decisório segundo essa linha de análise.

Nessa teoria, as crenças e valores das pessoas seriam os limitantes destas à capacidade de ação e escolha delas. O pressuposto da liberdade de decisão é mantido, fazendo com que

ações voluntárias ou mesmo as impostas possam ser aceitas ou recusadas tomando como base as crenças e valores iniciais ou não.

Peter Berger, nesse sentido, afirma:

Por um momento, vemo-nos realmente como fantoches. De repente, porém, percebemos uma diferença entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Ao contrário dos bonecos, temos a possibilidade de interromper nossos movimentos, olhando para o alto e divisando o mecanismo que nos moveu. Este ato constitui o primeiro passo para a liberdade (BERGER; LUCKMANN, 1989, p. 34).

Renauld Sainsaulieu defende também os aspectos do interacionismo simbólico na tomada de decisões, mas acrescenta que, além da socialização passada, os indivíduos serão dependentes também das influências, condições e dificuldades do momento presente para a tomada de decisões (BOUDON, 1991; SIMON, 1955, 1956, 1957).

Os estudos sobre dissonância cognitiva feitos por Festinger reforçam os aspectos da incerteza nas tomadas de decisão humanas. Segundo o autor, em determinadas situações, a incerteza sobre o caminho a seguir existirá, gerando um desconforto psicológico que será amenizado por um plano de ação elaborado mentalmente, em que os valores e crenças iniciais serão mantidos ou darão vez a novos valores e crenças (FESTINGER, 1957).

Em resumo, podemos definir que a capacidade de decisão de um indivíduo varia para cada um, podendo depender dos riscos e oportunidades percebidas, da disposição deste em assumir situações desconhecidas, incluindo a possibilidade de prever as consequências de seus atos.

São considerados fatores interferentes a origem social e o meio cultural que frequentam ou frequentaram cada indivíduo, que determinaram ou determinam sua identidade social. A capacidade de criar estratégias pode ser desenvolvida a partir das interações com outros indivíduos dentro e fora das atividades laborais.

### 2.3.9 Identidade Social e suas dimensões

A partir da visão de ERIKSON, podemos determinar duas dimensões para a identidade: A dimensão da permanência, na qual prevalecem o ego e certas características básicas no

histórico do indivíduo ao longo de sua vida, e a dimensão da coerência, na qual o indivíduo vai procurar manter traços de personalidade de acordo com os aspectos sociais e biológicos vividos por este, cuja individualidade será percebida por outros mesmo diante de transformações vivenciadas.

Assim, o conceito de identidade determina os aspectos comportamentais do indivíduo no sentido de equilibrar suas ações, levando em consideração pressões externas e internas durante suas relações com diferentes grupos sociais.

Segundo Dejours, o reconhecimento do indivíduo pelos diferentes grupos sociais é um fator de suma importância na construção de sua identidade (DEJOURS, 1996, p. 20).

Nos ambientes de trabalho, Dejours destaca a importância do reconhecimento de utilidade (das contribuições sociais, econômicas e técnicas, individuais e em grupo) por chefes através da hierarquia, pelos pares e outros, e do julgamento de beleza estética e de conduta.

O conceito de identidade social passa pelo aspecto de que pessoas que desenvolvem atividades semelhantes ocupam posições semelhantes, dentro de organizações similares, vivenciam experiências semelhantes, tendem a desenvolver valores e visões do mundo semelhantes dentro da prática profissional.

Bergamini e Coda, em seus estudos sobre liderança, demonstram que a conduta dos indivíduos está diretamente ligada à identificação destes com o líder e suas ações. Colocam ainda que a liderança é um processo de construção social da realidade com base no poder.

### 2.3.10 Cultura Organizacional

Segundo artigo publicado em 1983 por Smircich, poderíamos separar em dois diferentes grupos de pensadores a definição de cultura organizacional. Um primeiro grupo, no qual a cultura seria uma variável ou característica da organização que pode mudar com o passar do tempo. O outro grupo seria aquele que define a organização como uma cultura, ou seja, um conjunto cultural das diferentes culturas pessoais dos membros que compõem tal organização.

A definição de que a cultura de uma organização pode mudar com o tempo traz consigo uma segunda definição de que a organização é um sistema formado por vários subsistemas que funcionam de forma integrada, sendo um deles o subsistema humano e cultural, que é formado por dois elementos:

- a) Elementos informais: grupo de diferentes indivíduos, com suas diferentes subculturas e visões que compõem a organização;
- b) Elementos formais: regras, procedimentos, rotinas, padrões de comportamento, valores formalmente divulgados e disseminados pelos dirigentes através dos canais formais de comunicação de uma organização.

O subsistema humano e cultural é formado pela cultura formal disseminada dentro da organização e a cultura apresentada pelos subgrupos organizacionais. Sendo assim, podemos assumir a possibilidade da existência de uma cultura comum a todos, chamada de oficial, e outras variadas de acordo com as crenças e costumes pessoais dos integrantes dessa organização, praticadas e chamadas de informais. As práticas reais dos chamados atores sociais foram tratadas na Escola de Relações Humanas (ARGYRIS, 1993).

Outro importante autor tratou a cultura organizacional como variável: Edgar Schein.

Segundo ele, a cultura de uma organização varia em função da necessidade de sua sobrevivência e reinvenção contínua, tendo que se adaptar aos novos cenários, não perdendo sua coerência interna (interpelação dos diferentes departamentos, suas características específicas e políticas comuns), e é visivelmente perceptível por seus costumes, imagens disseminadas, história e conceitos existentes, mobiliários utilizados, incluindo ainda nesta sua arquitetura. Essa busca continuada da maneira certa de agir na solução dos problemas que se apresentam passa a ser institucionalizada como cultura organizacional vigente (SCHEIN, 1984). Se uma organização tem uma cultura forte e posições de liderança estáveis, segundo Schein, mesmo que existam muitas mudanças estruturais em posições inferiores, a cultura da organização sobreviverá.

Segundo Edgar Schein:

Cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu conforme resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos

novos membros como uma maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12).

Alguns elementos são característicos na descrição de uma cultura organizacional bem como na descrição de sua transformação:

- a) Prática de rotinas em grupo pelos membros da organização;
- b) Manutenção e disseminação de histórias vivenciadas ao longo da existência da organização bem como a proibição de alguns temas considerados proibidos;
- c) Comportamentos esperados para certas situações ou ocasiões;
- d) Outros valores praticados que não os formais divulgados oficialmente pelos dirigentes através dos canais de comunicação formais da organização;
- e) Formas de linguagem, símbolos, jargões e expressões específicas e gerais utilizados nas organizações.

Através de medições objetivas, Hofstede descreveu a cultura de uma organização como uma variável passível de medição e avaliação, apesar de, em seu estudo, ter utilizado uma amostra pequena de população, questionário não tão abrangente e não ter considerado aspectos da identidade social nas atividades estudadas. Hofstede mediu e comparou filiais de uma mesma empresa em vários países diferentes, buscando demonstrar a influência da cultura local sobre a cultura organizacional. Os seguintes temas foram considerados em sua análise:

- a) “Centralização ou não do poder” (distância de poder);
- b) “Grau de padronização e formalização das atividades”;
- c) “Grau de individualismo ou grupo nas conduções das atividades”;
- d) “Predominância de características femininas ou masculinas”.

A conclusão de seu estudo demonstra que a localidade influenciava de maneira significativa, através de valores locais, os valores culturais formais comuns disseminados corporativamente pela organização, demonstrando características culturais distintas.

O estudo demonstrou que, em países latino-americanos, europeus de origem latina e asiáticos, as relações de poder se apresentavam mais concentradas nas mãos de uma pequena parte da organização, com acessos diferenciados para as informações. Já nos países anglo-saxões, a democracia prevalecia, com acesso às informações e tomadas de decisões menos concentrados.



Thomas Peters e Robert Waterman, em seu livro publicado em 1982, *In search of excellence*, consideraram a cultura como uma forma de controlar e alinhar comportamentos e objetivos individuais aos esperados pela cultura oficial corporativa previamente disseminada. Para isto, técnicas consideradas positivas, motivadoras e premiadoras, como treinamentos, cerimônias de premiação e mobilizações, eram utilizadas para valorizar membros que seguissem o pré-estabelecido na cultura oficial, criando exemplos de comportamento a serem seguidos pelos demais. Nesse modelo também, os comportamentos vistos como não alinhados à cultura oficial eram considerados negativos e devidamente punidos. Essa sistemática estaria sob responsabilidade do grupo gerencial, que, através dela, buscaria uma cultura de excelência nas organizações (DEAL; KENNEDY, 1992).

Uma empresa com uma cultura de excelência deveria estar voltada para a(o):

- a) Satisfação do consumidor;
- b) Qualidade;
- c) Disseminação, através de sua liderança, dos valores e estratégias oficiais da organização, mantendo o empreendedorismo individual e a autonomia de decisão dos membros;
- d) Foco nas atividades e mercados de sua competência específica;
- e) Rotinas simples e claras.

Alguns críticos dessa corrente, como Vincent de Gaulejac e Nicole Aubert, em seu livro *Le coût de l'excellence*, descreveram essa sistemática como uma forma de manipular os membros e subculturas de uma organização, buscando a otimização dos resultados. Para eles, os resultados podem ser mantidos somente a curto prazo, pois, com o passar do tempo e a diminuição dos estímulos, os resultados começariam a cair através da demonstração de falhas.

Segundo Bergamini, em seu artigo "Behaviorismo", o condicionamento humano é transitório, fazendo com que cada vez mais os estímulos para sua manutenção sejam maiores, podendo acarretar altos custos a uma organização que desejar manter tal sistemática. Outros aspectos relatados em seu artigo dizem respeito às quebras e interrupções dos eventos de premiação que são, a partir da descontinuidade, vistos como punições, alinhados também à visão dos não premiados (BERGAMINI, 1997).

Geertz entendeu a cultura como forma de controle em sua definição:

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria de símbolos), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições e os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível, isto é, com densidade (GEERTZ, 1989, p. 24).

Carmem Migueles, em seu livro *Criando o Hábito da Excelência*, descreve alguns trechos sobre cultura organizacional, como a seguir:

Quando dizemos que o homem é um produto da cultura, o que está querendo se dizer é efetivamente que ele está sendo produzido por ela.

Não se muda uma cultura trabalhando no nível dos valores. É preciso atuar na coordenação do conjunto de ações práticas que tornam a mudança possível. É claro que a capacidade de mudar será muito maior quanto menos essa mudança confrontar os valores estabelecidos.

Quando se fala em cultura de SMS, portanto, fala-se no olhar e no conjunto de atitudes sobre SMS “que leva” ao emprego adequado, ao aprimoramento constante e ao desenvolvimento continuado das regras, normas e padrões eficientes de gestão de SMS. A regra é estática, o padrão é estático. A cultura é o elemento dinâmico.

Compreender a cultura como fator estruturante das nossas ações não é tarefa trivial. Fazer com que toda uma equipe de empregados compreenda isso requer tempo e investimento em treinamentos, adaptação, conscientização etc. Por isso, quando aceitamos a possibilidade de gerir cultura organizacional, não estamos defendendo a manipulação do indivíduo, nem a cultura! O que estamos tentando fazer, na verdade, é compreender como a cultura influencia na estruturação das ações e percepções de um determinado grupo, num determinado contexto para empoderá-los para uma transformação. Portanto não são os gestores os únicos responsáveis por promover mudança cultural, mas também os executores das ações estratégicas.

### 2.3.11 O Poder nas organizações como um fenômeno político

Segundo Gareth Morgan, em seu livro *Imagens da organização*, os membros de uma organização, através da cooperação entre si, buscam seus desejos e metas pessoais utilizando os meios e regras oficiais disseminadas pela empresa. Em relação à ação social (Interação entre indivíduos ou grupos de indivíduos) e política nas organizações, podemos citar as ações estratégicas que definem a capacidade de decisão de um indivíduo, não necessariamente consciente, com base na visão das consequências e riscos envolvidos e assumidos em suas ações. Essas ações são baseadas na racionalidade limitada, integrando, assim, a cognição e os elementos afetivos do ser humano envolvido.

### 2.3.12 A Gestão baseada na confiança

Segundo Marcos Tulio Zanini (2016), em seu livro *Confiança o principal ativo intangível de uma empresa*, existem três importantes aspectos na decisão sobre o estilo de gestão da corporação:

- a) O comportamento da alta liderança, expresso em suas decisões e expressões verbais e não verbais;
- b) A aplicação de sistemas de incentivos (salários, benefícios e nível de autonomia sobre o uso de recursos) e a aplicação do sistema de consequências (premiações e punições);
- c) A filosofia administrativa e a cultura da empresa.

A utilização de um ou mais desses aspectos vai determinar os valores praticados pela organização bem como a motivação e capacidade desta de gerir seus ativos. Em alguns casos, os estilos escolhidos não são claramente percebidos pelos gestores decisores, porém sempre afetam os interesses de todos os *stakeholders*.

Segundo Zanini (2016):

A gestão com base no controle direto sobre a execução das tarefas e no monitoramento do trabalho, com metas individuais e isoladas, utiliza-se mais de mecanismos de natureza coercitiva e pressão por produtividade, e geralmente está focada em resultados individuais de curto prazo, associadas à baixa autonomia, admitindo alta rotatividade de empregados. Quanto mais se intensifica a aplicação de processos formais de controle, mais se reduzem os efeitos e benefícios dos mecanismos sociais, consensuais e participativos, que reforçam um estilo de gestão com foco na confiança, enquanto os contratos transacionais caracterizam-se pela baixa preocupação com o desenvolvimento e a retenção de pessoas e possuem sua ênfase no indivíduo no curto prazo, sentido e significado para a ação coletiva, de modo que as pessoas possam interagir por meio de relacionamentos desenvolvidos com laços de confiança mútua. A opção por um estilo de gestão baseado em confiança está relacionada à maior ênfase, à autonomia e à maior liberdade de ação do sujeito. Esta opção poderá ser colocada em prática por lideranças orientadas por valores compartilhados. A introjeção de valores comuns em cada indivíduo do grupo permite a redução das incertezas para a conquista dos objetivos, ao mesmo tempo que possibilita a flexibilidade organizacional e a redução dos controles. Tal estilo se contrapõe aos modelos tradicionais com ênfase em instrumentos burocráticos para a gestão de pessoas, mediante aplicação de regras externas como forma de controle e monitoração.

Se, por um lado, o uso de regras externas tem como objetivo guiar as interações entre os indivíduos, por outro, sua aplicação excessiva inibe a liberdade e autonomia dos sujeitos para a ação e reduz as possibilidades de inovação, gestão do conhecimento e da inteligência competitiva.

Comparativamente, um estilo de gestão sustentado por regras externas tenderá a ser menos eficiente e não representa um substituto perfeito para um estilo de gestão com base em confiança, que opera pela lógica de princípios internalizados para a ação, alicerçados em regras implícitas de reciprocidade e cooperação.

Baixa Confiança Alto controle		Alta confiança Baixo controle
<b>TRANSACIONAL</b>	Contrato de trabalho	<b>RELACIONAL</b>
Coerção e pressão sobre o indivíduo	Natureza da relação	Consenso e reciprocidade
Autoridade + controle	Mecanismos de gestão	Confiança + autonomia
Regras formais	Ferramentas	Regras informais
Indivíduo	Ênfase	Grupo

Quadro 1 - Aplicação de regras externas como forma de controle e monitoração  
Fonte: Marco Tulio Zanini, 2016.

Quando se busca uma estratégia baseada na qualidade dos serviços prestados, a cooperação interna na intenção da melhor performance é o caminho mais adequado. A liderança mais próxima, bem como um sistema de meritocracia baseado nessa proximidade, é fundamental para adoção de critérios mais justos. O equilíbrio das metas propostas na organização e o sistema de incentivos devem ser propostos na gestão de pessoas a fim de balancear o foco excessivo no resultado individual, que pune, assim, os que cooperam em equipe ou a ausência do mérito individual, prejudicando estes, mais aptos, no alcance de resultados maiores e melhores.

### 2.3.12.1 A confiança nas organizações

O conceito de confiança em uma organização ultrapassa a relação entre indivíduos ou mesmo um indivíduo e um grupo. Outros fatores, como cultura, liderança, incentivos, consequências, influenciam diretamente ou indiretamente a confiança nas organizações.

Kramer (2010) apontou quatro modalidades para desenvolvimento da confiança coletiva nas organizações:

- a) Confiança com base no sistema de regras formais e informais – Aspectos sociais determinando os comportamentos e interpelações no ambiente de trabalho;
- b) Confiança com base em papéis – Não relacionada ao próprio indivíduo, e sim à percepção da competência e do caráter que o indivíduo possui para ocupar determinado cargo ou função;
- c) Confiança com base em categorias – Confiança em um grupo caracterizada pela honestidade, confiabilidade e cooperação dos membros deste;
- d) Confiança transitiva – Reputação imputada por terceiros a um determinado indivíduo ou grupo.

A confiança, quando presente nas organizações e suas relações entre indivíduos, serve como um fator positivo, impulsionador de trocas, compartilhamento de informações, aumento da motivação, levando equipes e líderes a formas mais direcionadas aos objetivos comuns, gerando ganhos recíprocos. Serve ainda como fator de diminuição de conflitos e custos na burocracia (monitoramento, controle e documentos formais). Os indivíduos, principalmente aqueles que ocupam posições de líderes, através de sua integridade, honestidade, confiabilidade, abertura e habilidades, dão condições ao surgimento e manutenção da confiança nas organizações.

#### *2.3.12.2 Confiança em equipes de trabalho*

Equipes em que a confiança se apresenta instalada entre líderes e subordinados, e estes entre si, compreendem melhor seus objetivos comuns, tornando as ordens e suas conseqüentes execuções mais efetivas e aceitáveis. Isto traz vantagens na aceitação dos líderes, comunicação da equipe, satisfação, motivação e comprometimento da equipe, aceitação e delegação de autoridade para outros.

A confiança nas relações propicia o conflito positivo, em que as pessoas se sentem mais à vontade para questionar, opinar, divergir sem o medo das represálias ou punições por seus comportamentos diversos. Essas práticas podem se tornar hábitos saudáveis para uma gestão da organização. Essa confiança instalada com as relações instituídas diminui a necessidade da

burocracia e supervisão, criando um ambiente de excelência, potencializando a ação de cada indivíduo pela ação coletiva.

### *2.3.12.3 Confiança e liderança*

Vários estudos e pesquisas sobre o comportamento organizacional demonstram uma relação muito forte entre confiança e liderança. Como definição básica, podemos afirmar que toda liderança deve ser construída sobre conceitos básicos de confiança, capacitando e motivando pessoas à busca de objetivos comuns e resultados de máxima eficiência. A iniciativa dessa relação de confiança deverá sempre partir inicialmente do líder e posteriormente ser conquistada pelo liderado.

### *2.3.13 Paradoxos nas organizações*

Segundo Lewis (2000): “O estudo de paradoxos está ligado à compreensão das crenças e da subjetividade dos indivíduos, tendendo a ser conduzido conforme preceitos da pesquisa interpretativa levada adiante no presente estudo. Isso não impede, porém, uma linha de pesquisa objetivista”. Nessa linha, Koot et al. (1996) definem um paradoxo como uma equivalência a um objeto que possui duas qualidades mutuamente excludentes.

Eisenhardt (2000) define o paradoxo como a existência simultânea e inconsciente de dois estados diferentes, representando duas lógicas diferentes e mutuamente excludentes. Teorias que não consideram o paradoxo, ou seja, focam excessivamente em aspectos congruentes que priorizam a ordem apenas, perdem a flexibilidade, capacidade de transformação e abertura a mudanças. Na organização que convive com paradoxos, se estes não são bem explicados, disseminados, podem gerar confusão e sofrimentos através do choque de crenças. A organização pode conviver normalmente com paradoxos sem que estes produzam tensões, porém, quando as teorias disseminadas divergem das ações práticas verificadas pelos indivíduos, estas podem ser o propulsor da dialética e da mudança organizacional.

Peter Berger e Thomas Luckmann (1989), em seu livro *A construção social da realidade*, inserem, baseados no interacionismo simbólico, o seguinte questionamento: Como querer que os indivíduos mudem as organizações se seus atos, pensamentos e seu racional são condicionados ou até mesmo tolhidos pela organização que eles desejam transformar?

Seo e Creed (2002) definem quatro princípios, segundo o modelo dialético, que orientam a análise organizacional: construção social, totalidade, contradição e práxis.

A construção social é baseada nos novos modelos que gradativamente definirão novas rotinas e regras geradas pelas novas interações sociais que existirão. Estas servirão de padrões para as subsequentes interações sócias que reproduzirão essa nova ordem social com suas culturas, subculturas, comportamentos, entre outros.

Com este cenário, teremos o paradoxo do voluntarismo e do determinismo convivendo quando da criação de uma nova totalidade ou sistema organizacional. Por um lado, quando se estudam regras e estruturas organizacionais, as pesquisas têm um caráter mais objetivo e determinista. Já as pesquisas sobre o processo decisório e motivador que envolve esses indivíduos tendem a ser mais interpretativas.

Muitas interpretações dessas regras, valores e comportamentos esperados são passíveis nessa nova organização. A totalidade é caracterizada então pelas regras, valores e comportamentos, e por diferentes interpretações destas.

Na visão de Seo e Creed (2002), esses paradoxos serão o fator das transformações organizacionais, segundo a dialética.

Segundo Quinn e Cameron (1988), a dualidade faz parte das organizações, através da coexistência pacífica dos paradoxos, fazendo parte assim das características e realidades humanas, concluindo, assim, que o controle total dos sistemas é uma utopia, cujos limites foram claramente questionados desde o neotaylorismo.

O aumento desses paradoxos nas organizações bem como o aumento do binômio teoria x prática trazem consigo a geração de novas práticas sociais (práxis), geradas pelos

questionamentos ao sistema vigente, com a finalidade de transformação deste e adaptação aos interesses próprios dos indivíduos.

### 2.3.13.1 *Decoupling*: Fonte de contradições geradas a partir da dissonância entre teoria e prática aplicadas ao sistema social

Powell e DiMaggio (1991) e Meyer e Rowan (1977) demonstram que muitas vezes os modelos, regras, normas, ferramentas de gestão tidas como “estado da arte”, utilizados pelas organizações a fim de garantir uma boa performance, eficiência e legitimidade social, quando não adaptadas adequadamente, podem trazer resultados inversos, comprometendo todo o resultado da organização.

Nesse sentido, segundo os autores, o *decoupling* (diferença entre o discurso e a prática nas organizações) em um certo nível se faz necessário para que as organizações atinjam realmente a legitimidade social bem como performance desejada.

Em contrapartida, segundo Seo e Creed (2002), a partir de um certo nível de *decoupling*, a organização começa a sentir através das excessivas contradições apresentadas entre a teoria e a prática, dando origem à dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957), que é um fator gerador de choques de crenças por essa excessiva separação. Esse modelo traz frustrações e incredulidade dos indivíduos em relação ao sistema da organização, e, pelo desconforto psicológico, pode levar à reação destes no sentido de alterar o sistema diminuindo o desconforto cognitivo (FESTINGER, 1957).

Ainda, autores como Ketz De Vries (1995), Eisenhardt (2000), Lewis (2000), Brown e Starkey (2000) descrevem as frustrações, quando da excessiva diferença entre teoria e prática forem verificadas em organizações, dentre as principais delas:

- a) Aumento do stress e a piora no clima organizacional (KETZ DE VRIES, 1995);
- b) Resistência a mudança e diminuição da produtividade (EISENHARDT, 2000; LEWIS, 2000);
- c) Desperdício dos recursos investidos pela não capacitação dos indivíduos (EISENHARDT, 2000; LEWIS, 2000; BROWN; STARKEY, 2000);



d) Anomia e conflito de papéis (BERGER; LUCKMANN, 1989; ARGYRIS, 1995).

### 3 METODOLOGIA

**Retomando a problemática: “Esta pesquisa buscará responder a seguinte pergunta: Como o comportamento e ações humanas dos colaboradores da empresa estudada influenciam a implementação de um sistema de gestão de segurança na prevenção dos acidentes de trabalho?”**

**Utilizaremos a seguinte Metodologia:**

A pesquisa adotada será qualitativa. Segundo Godoy (1995a, p. 63), a pesquisa qualitativa tem como diretriz “[...] compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes”.

Pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível. Estas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, registros e lembretes para a pessoa. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo. Isto significa que os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (DENZIN; LINCOLN *apud* CRESWELL, 2014, p. 49).

Esta estará fundamentada na análise de estudo de caso, através de uma etnografia dos fatos utilizando a técnica da coleta de dados (primários, secundários e entrevistas semiestruturadas). Os dados primários, que, segundo Godoy (1995b, p. 22), são aqueles “produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado”, serão obtidos através de entrevistas feitas com os comandantes das embarcações. Através destas, serão realizadas interpretações dos dados, possibilitando o entendimento dado e percebido pelos atores atribuindo significados em relação ao fenômeno estudado (DENZIN; LINCOLN, 2000). Com essas entrevistas, segundo Lakatos (1991), através do encontro entre entrevistador e entrevistado, dados relevantes sobre o assunto em questão serão levantados. Será uma entrevista semiestruturada, aplicada individualmente, de forma direta, que possibilitará a identificação das percepções sobre o assunto. Será iniciada a partir de questões gerais, amplas, incentivando, assim, o entrevistado a descrever suas percepções e experiências, com naturalidade, sobre o tema abordado. As entrevistas serão gravadas e transcritas, com autorização prévia do entrevistado, a fim de que detalhes não sejam perdidos. Dados

secundários são aqueles “coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião de sua ocorrência”

Será realizado um estudo de caso, sem a consideração de hipóteses, em relação à empresa ABC. Essa será uma forma de pesquisa empírica de caráter investigativo de fenômenos percebidos em cenários reais.

Godoy (1995b, p. 25) descreve que “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de simples sujeito ou de uma situação em particular.”.

Yin (2015, p. 17) descreve que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claros.”.

O estudo de caso é considerado um método de boa abrangência em sua coleta de dados, bem como análise destes, e se destaca por ser uma ferramenta utilizada na compreensão de fenômenos relativos a determinados atores sociais e processos organizacionais funcionando como impulsionador para determinadas ações e/ou decisões (YIN, 2005).

O estudo de caso será realizado nas embarcações *offshore* ou ainda nas dependências *onshore* da ABC, com os colaboradores utilizando as documentações associadas ao sistema de gestão de segurança, relatórios de investigação de acidentes e entrevistas com os marítimos (comandantes).

Será documental, pois utilizará os documentos privados da ABC, como manuais, políticas, relatórios de investigação de acidentes, entre outros documentos internos.

Será bibliográfica, utilizando materiais já publicados sobre o tema em questão, como teses, artigos, livros, consultas gerais à internet e órgãos diretamente ligados ao tema, como INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), sociedades classificadoras, IMCA (*International Marine Contractors Association*), Ovid (*Offshore Vessel Inspection Database*), entre outros.

Como já intitulado, será um estudo de caso restrito às instalações da ABC e com viés participante, visto que não só o pesquisador, pela sua experiência e vivência na atividade, terá participação, mas também outras funções *onshore* e *offshore* que eventualmente tenham participado do acidente ou na investigação deste poderão também participar.

O conteúdo a ser analisado será devidamente codificado e extraído das entrevistas e documentos secundários. Segundo Godoy (1995a; 1995b; 1995c), a escolha desse conteúdo não é tarefa fácil e demandará foco e diretriz dada pelo entrevistador.

As técnicas de coleta de dados foram etnográficas adaptadas às ciências sociais aplicadas como já descritas: Análise de documentos primários e secundários, entrevistas semiestruturadas, observações e observações participantes.

A aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado será feita com base nas questões abaixo, e posteriormente os dados serão analisados de acordo com os objetivos propostos do estudo.

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO:

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Sexo?
- 3) Qual sua formação acadêmica?
- 4) Tempo na função de comandante dentro e fora da ABC?
- 5) Tempo de trabalho na empresa ABC?
- 6) Poderia descrever o seu percurso profissional dentro e fora da ABC?
- 7) Quais os principais pontos positivos em relação à segurança que você vislumbra dentro da sua atividade no sistema de gestão da ABC?
- 8) Quais os principais pontos negativos em relação à segurança que você vislumbra dentro da sua atividade no Sistema de gestão da ABC?
- 9) Cite um exemplo de situação positiva em relação à segurança que você vivenciou (Cenários, comportamentos, boas práticas, experiências)?
- 10) Cite um exemplo de situação negativa em relação à segurança que você vivenciou (Cenários, comportamentos, boas práticas, experiências)?
- 11) Na sua opinião, quais as causas básicas dos acidentes ocorridos na ABC?

12) Na sua opinião, quais as ações corretivas para que evitássemos todos os acidentes na ABC?

Após as entrevistas realizadas, serão conduzidas análises de conteúdo que, segundo Vergana (2012b), são uma maneira de identificar e perceber sobre o objeto de estudo. Além disso, segundo Chizzotti (2006), esse método tem como objetivo destacar, na comunicação durante as entrevistas, sentidos, definições, jargões e até intenções.

Foi utilizado o método fenomenológico e interativo durante as entrevistas, no qual a interação entrevistador-entrevistado não garante a total neutralidade da pesquisa, apesar de ter sido este o objetivo principal durante a realização das entrevistas.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas foram realizadas no período de 24/04/2018 a 12/07/2018. Foram realizadas 10 entrevistas com funcionários que ocupam a posição atual de Comandante, identificadas abaixo de E01 a E10, a fim de manter-se o anonimato dos entrevistados. As entrevistas, na íntegra, serão compiladas em anexo específico a este trabalho.

### 4.1 Perfil Sociográfico dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação/ Especialização	Função	Tempo de empresa	Tempo de Comando	Gênero
E01	64	Bacharel em Ciências Náuticas / MBA	Comandante	15 anos	19 anos	M
E02	51	Bacharel em Ciências Náuticas / MBA	Comandante	8 anos	11 anos	M
E03	39	Bacharel em Ciências Náuticas	Comandante	15 anos	3 anos	M
E04	58	Bacharel em Ciências Náuticas	Comandante	15 anos	29 anos	M
E05	38	Bacharel em Ciências Náuticas	Comandante	13 anos	2 anos	M
E06	36	Bacharel em Ciências Náuticas / MBA	Comandante	12 anos	2 anos	F
E07	61	Bacharel em Ciências Náuticas	Comandante	8 anos	32 anos	M
E08	51	Bacharel em Ciências Náuticas	Comandante	12 anos	28 anos	M
E09	55	Bacharel em Ciências Náuticas / MBA	Comandante	5 anos	12 anos	M
E10	41	Bacharel em Ciências Náuticas	Comandante	7 anos	7 anos	M

Quadro 2 - Variáveis gerais de cada Entrevistado e sua Tipologia em grupos Organizacionais  
Fonte: Autor (2018).

## 4.2 Categorização das Entrevistas

Após análise das entrevistas realizadas com questionários abertos de forma semiestruturada (Anexo específico), foram criadas três categorias conforme abaixo:

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CATEGORIA 1	Principais desafios narrados pelos entrevistados.
CATEGORIA 2	Principais pontos fortes percebidos na gestão atual na empresa estudada ou em outras empresas.
CATEGORIA 3	Principais observações para se evitar comportamentos e ações inseguras e, conseqüentemente, acidentes.

Quadro – Categorização das Entrevistas  
Fonte: Autor (2018).

## 4.3 Fichamento das Entrevistas

### 4.3.1 Entrevistado 01

<b>CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas. <i>“[...] eu aproveitei os tempos livre, de desembarque, para fazer pós-graduações. Então eu tenho 2 MBAs e 3 pós-graduações: docência superior, [QMS] em petróleo e gás, gerenciamento de meio ambiente e engenharia da construção, que é um MBA específico mais para construção de navios, de estaleiro[...].”</i></li> </ul>

*“[...]no sentido de suprir esses gaps, né? Porque você, ao longo da profissão, vai sentindo necessidade de um aprimoramento na proporção que você vai subindo de função, vai te exigindo uma maior expertise e você não pode se limitar só ao [passo disso]. Então você tem que ter uma visão mais global do negócio, ou seja, da empresa, da tua função e o que é que você representa dentro da empresa e a empresa como todo. Então você, como imediato ou como comandante, você não pode se limitar àquele mundinho ali, então você tem que entender essa... como todo. E como você não tem isso na escola, é uma coisa que você precisa dessas ferramentas, você tem que buscar[...]*”

- O entrevistado entende como o grande desafio atual para as empresas o fator humano, no sentido de bem-estar deste e do bom ambiente de trabalho a ser formado.

*“[...] Hoje em dia nós estamos voltando a nos preocupar com o ser humano. A gente foi muito, assim, aquela coisa da performance, procedimento, uma série de coisas, e a gente deixou de se preocupar com o bem-estar e da boa formação do ambiente de trabalho, não só a bordo, mas da empresa para com o tripulante, do tripulante para com a empresa, esse envolvimento [...]*”

*“[...]Eu acho que essa empresa, ela foi perdendo... na proporção que ela foi aumentando o número de navios, as expertises, as operações, ela foi perdendo um pouco desse humanismo que ela tinha; dessa preocupação[...]*”

*“[...] Quando ele se sente, digamos assim, respeitado, ele se sente acolhido nos seus problemas, entendendo os seus problemas como prioridade, ele se sente que ele é uma prioridade. Então ele dá um retorno fantástico. Ele vai dizer: “eu não vou poder decepcionar o comando, eu não vou poder decepcionar o RH, eu não vou poder decepcionar a empresa, porque a empresa foi excelente comigo [...]*”



**CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado percebe, pela sua experiência em outras empresas, que a aplicação de cursos gerenciais para as lideranças para que estes sejam impulsionadores e formadores de multiplicadores internos é um fator positivo.

*“[...]Entretanto eu vejo, assim, de positivo em algumas empresas é a aplicação de custos específicos para gerenciamento. Porque no navio como um todo, ele é o espelho das lideranças, né? Eu acho que você tem que aplicar na base, que é a parte técnica, na parte que a gente chama de cursos mandatórios, mas você precisa aplicar nas lideranças para que essa liderança possa aplicar... fazer uma espécie de multiplicador de conhecimento. Multiplicador de conhecimento é você pegar, por exemplo, [um mestre] que é excelente, tem facilidade, então você prepara esse [mestre] para ele ser um multiplicador das tuas ideias, dos teus procedimentos e de maneira simplista [...]”*

- O entrevistado entende a ferramenta SOC (*Safety observation Card*) como importante e efetiva no tratamento de desvios comportamentais dos tripulantes durante as operações.

*“[...] O SOC foi relacionado a um comportamental, você trazer a pessoa e trabalhar esse comportamental nela. Se é uma coisa de equipamento: você ir e fazer com que os departamentos divulguem [...]”*

- O entrevistado acredita na liderança pelo exemplo.

*“[...] Então é você dar o exemplo. Eu vou descer para o convés, eu estou sem óculos, pô, imediatamente eu subo, boto meus óculos de segurança, porque eu, como uso óculos, às vezes boto o capacete, boto tudo e já acho que estou com os óculos de segurança e não estou. Eu tenho que voltar... luva, boto. Então eu tenho que estar na marca, porque eu não posso, de maneira nenhuma, chamar a atenção porque já “faça o que eu digo, não faça o que eu faço”? Não. Eu tenho que dar exemplo! [...]”*

**CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*

*“[...] às vezes as empresas pecam em você fazer curso que apesar de não ser mandatório, não acrescentam nada, é um gasto desnecessário. Isso eu vejo em todas as empresas. Eu presto consultoria para algumas empresas e quando eu vou, às vezes, para uma entrevista com o comandante ou com o imediato, ou observar a operacionalidade do navio, eu vejo um gap muito grande. E às vezes eu vou checar os cursos e são cursos que não acrescentam em nada, entendeu? É só... entendeu? Eu acho que poderia ser uma coisa mais direcionada e o gasto mais bem aplicado, para ter um retorno melhor [...]”*

- O entrevistado percebe que a Marinha Mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização dos postos de liderança, bem como não funciona como um facilitador da comunicação e, conseqüentemente, do trabalho em equipe.

*“[...] É, porque a maioria dos meus pares, comandante daquela época... e ninguém quis vir para essas empresas como piloto e eu vim, comecei tudo de novo e para mim foi maravilhoso, foi um conhecimento novo e uma renovação no meu conceito pessoal, no meu conceito de ser humano. Então eu me humanizei mais, hoje em dia eu sou um comandante humanista, eu acho que você sozinho não faz nada, o trabalho de equipe é primordial e toda a equipe, ela tem... cada um de nós que compõe uma equipe tem os gaps. E essa engrenagem, ela é que... um gap é coberto pelo outro que tem uma expertise melhor que você, em determinadas coisas que você faz mal. Então esse time, ele se torna muito bom, justamente por isso: é que você aceita as deficiências do outro, porque você também tem as tuas. Então o trabalho de equipe é*

*fundamental e eu aprendi isso. Então eu acho que essa humanização, para mim, esse desafio e essa baixa... depois que eu cheguei lá no ápice, jovem, um comandante, que eu desci para o nada, foi fundamental para que eu tivesse... como se dissesse: “olha, você não aprendeu, não. Volta, porque você precisa aprender tudo de novo”. É uma reciclagem total[...]*”

- O entrevistado percebe que os procedimentos operacionais são complexos e com uma linguagem inapropriada para o nível dos executantes.

*“[...] Eu acho que os procedimentos, eles vão ser realmente efetivos quando eles forem os mais simples possíveis: conseguir captar essa simplicidade dentro da operacionalidade, sem perder a sua essência. Que é uma coisa difícil, não pense que é uma coisa fácil, porque geralmente você vai fazer um procedimento, você bota uma série de coisas maravilhosas, mas aquilo, na prática, não funciona, não rola, e você perde um tempo danado e não [motiva], porque não tem uma participação às vezes efetiva, das pessoas que vão trabalhar, na confecção desses procedimentos [...]*”

- O entrevistado reconhece a importância de estar aberto aos comentários e opiniões de funções que efetivamente executam a atividade e que normalmente são hierarquicamente inferiores ao Comandante.

*“[...] Mas requer de você reunir as pessoas que realmente estão lá no fundo da fábrica, ou seja, que estão no cenário para opinar. Porque muitas vezes o marinheiro, o moço de convés, têm uma opinião muito mais balizada, muito mais real do que um comandante. E você é obrigado a aceitar isso não porque ele é marinheiro, porque ele está falando uma coisa que tem sentido e que ela vai te dar um resultado. E a gente, os superiores, eles têm que começar a vivenciar isso e fazer. O comandante, por exemplo, quantas e quantas vezes eu desço no convés para ver uma operação e eu pensando que eu vou chegar lá e vou dizer uma coisa boa para eles e eles me ensinam que aquela maneira que eles estão tentando fazer é melhor que a que eu tenho na cabeça. E eu digo: “pô, não, beleza, vamos fazer assim, tem sentido o que você está dizendo”. Os gerentes, eles têm que ter essa capacidade de reconhecer o melhor, o menos perigoso e o mais eficiente e eficaz [...]*”

- O entrevistado acredita que se na investigação de acidentes, ao invés do corpo técnico de terra, a tripulação fosse mais envolvida, ações corretivas mais eficazes seriam propostas.

*“[...] Vamos ser práticos: às vezes acontece um acidente no navio e esse acidente, às vezes, ele é tratado a nível de gerenciamento. Ele não é trazido à miúde para base. Quando você tem um acidente desse você tem que esmiuçá-lo, na sua essência, com toda a tripulação. Eu acho que muitas vezes... não, o gerente, o comandante, o chefe, mas aí não engloba, depois que você analisou tudo, como você tratar isso de uma maneira mais ampla e passar essa visão geral para a equipe como um todo. Eu acho que é trabalhado muito em cima, entendeu? Se você envolvesse muito, você teria ideias e teria coisas mais efetivas. Isso é uma visão que eu tenho, não sei [...]”*

*“[...] De gerenciamento e terra e, de repente, não é... fica assim uma coisa, uma investigação, assim, a meu ver, às vezes a investigação, ela é muito mais para dar uma satisfação ao cliente, isso é uma opinião que eu tenho. É muito para dar satisfação ao cliente e não tem uma, assim, uma essência, no sentido de buscar uma solução definitiva para um problema maior. Ou seja, que tem uma amplidão [...]”*

- O entrevistado entende como necessidade o conhecimento mais abrangente sobre os tripulantes em relação a possíveis problemas externos ao meio de trabalho em que ele possa estar inserido, levando este à perda de foco durante as operações.

*“[...] Ela reflete profundamente, inclusive para acidente. Às vezes acidentes simples, esse camarada psicologicamente não está bem; às vezes você, quando está envolvido nas operações, numa série de coisas, você perde esse foco de estar observando a tua tripulação na sua essência comportamental e como é que o teu tripulante está naquele dia, se ele não está bem... Isso é uma coisa, é uma expertise que você vai tendo ao longo do tempo, para você observar os teus tripulantes [...]”*

- O entrevistado percebe a necessidade de melhoria dos critérios utilizados e das avaliações realizadas para que elas possam refletir a realidade e, assim, contribuir para a melhoria e o real desenvolvimento dos tripulantes.

*“[...] Outra coisa, que eu acho que as avaliações, elas precisam ser levadas mais a sério. O que eu observo nessa empresa é que muitas vezes a gente é obrigado a avaliar um tripulante nosso acima da média, porque os tripulantes medíocres são avaliados como excelentes e vão na frente do teu tripulante. E quando você sabe... eu acho que precisa ter critério e precisa ser levado a sério as avaliações [...]”*

- O entrevistado percebe a necessidade de melhoria na formalização dos documentos de passagem de serviço de uma turma para a outra.

*“[...]Deveria ser, mas às vezes não é. E eu acho que essas informações tem que passar, porque muitas vezes você chega no navio e o navio teve algum problema ou teve alguma coisa que não foi passado para você, você não está sabendo – seja com relação a tripulante, com relação a equipamentos, seja em relação a um reparo, seja com relação a alguma coisa [...]”*

- O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação.

*“[...] Você precisa que as lideranças tenham essa confiabilidade e essa recíproca, por parte dos seus tripulantes, independente da função dele, de ele ver um risco e ele ter liberdade de... sem correr o risco de ser [...]”*

*“[...]Olha, eu acho que depende muito dos comandantes, depende muito do gerenciamento. Eu acho que alguns comandantes fazem isso e usam, outros não, por medo, por insegurança, por não... não fazem [...]”*

*“[...]Eu acho que recíproca é verdadeira. Eu acho que é um medo dele, do líder do mar, e o medo que a própria empresa passa. Talvez a empresa não passe ainda para eles, né, essa [...] dizendo o seguinte: “olha, eu estou contigo, eu vou estar contigo”, eu acho que precisa disso. Isso independente de quem seja o comandante [...]”*

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos em condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...] Eu acho que nós aqui, quando você diminui os acidentes, quer*

*queira, quer não, você diminui o acidente quando você pune de maneira... não é aquela punição por punir, é aquela punição que vai fazer com que as pessoas se preocupem antes de fazer determinadas coisas [...]*

*“[...]Não, não funciona pela maneira como é tratada. É uma ferramenta que é mal utilizada[...]*

*“[...]Ela precisa ser melhorada e ela precisa ser... ela ter um grau de respeitabilidade de acordo com os fatos, de acordo com as coisas, ela tem que ser trabalhada[...]*

- O entrevistado acredita que as visitas dos gerentes de terra a bordo seriam mais efetivas se estes tivessem um programa comum a ser verificado e não o genérico como é hoje.

*“[...] Eu acho que você tinha que ter um programa de visitação com coisas específicas. Porque o que acontece: vocês têm hoje em dia como detectar determinados problemas em determinados navios. Então vocês já sabem, se reúnem, sabem quais são os problemas, então foi o departamento do [QSMS] foi com essa visão, viu; foi o departamento técnico, viu; foi o departamento de RH, viu[...]*

#### 4.3.2 Entrevistado 02

#### **CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializa es adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posi o de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]Tenho, nesse período eu tive a oportunidade de me aventurar na área de QSMS, então eu sou pós-graduado em QSMS pela PUC, (risos), e fiz mais um curso pela FGV de... não de professor, mas de ensino, t ?*

*De como você deve lidar com as pessoas[...]*

**CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado acredita na liderança pelo exemplo.  
*“[...] Com certeza, com certeza, o líder vai dar a cara do navio. Até da maneira como a guarnição dele, as pessoas deles, ligadas, se portam a bordo [...]*”
- O entrevistado percebe a possibilidade do livre acesso e suporte do departamento de segurança da empresa.  
*“[...] Je olha que eu já passei por vários segmentos, mas há muito tempo que eu não trabalhava em uma empresa na qual o comandante tem essa ligação com o pessoal do QSMS. Então comigo, todas as vezes que eu procurei ajuda em relação a situações perigosas de operação, eu fui assistido[...]*”
- O entrevistado percebe que existe uma cultura de segurança da empresa.  
*“[...] O senhor falou uma coisa interessante, a cultura que leva para bordo. A empresa tem uma cultura [...]*”

**CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*.  
*“[...] Treinamento não vale de nada. Eu, particularmente, como eu estou dando aula hoje (risos), eu já penso diferente, eu já vejo que é a massificação [...]*”

*“[...]Antes do embarque, mas as reuniões de pré-embarque, sinceramente, são muito an passant, é só falando as coisas que aconteceram, as pessoas não prestam atenção, muita gente dorme[...]”*

- O entrevistado reconhece a importância de estar aberto aos comentários e opiniões de funções que efetivamente executam a atividade e que normalmente são hierarquicamente inferiores ao Comandante.

*“[...]A conversa, um melhor diálogo entre os setores, sabe? [...]”*

- O entrevistado entende como necessidade o conhecimento mais abrangente sobre os tripulantes em relação a possíveis problemas externos ao meio de trabalho em que ele possa estar inserido, levando este à perda de foco durante as operações.

*“[...]Até da forma de como eu consegui chegar, que é o mais importante você conseguir chegar no coração desse pessoal, né? Então eu consegui chegar no coração deles de uma forma extremamente tranquila, e eles aos poucos foram absorvendo, porque essas mudanças não vêm de uma hora para a outra, isso é mentira. Mas você tem que começar a se esforçar a colocar em prática. E eles colocaram, e eu fiquei muito feliz[...]”*

- O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação.

*“[...] olha, eu não tenho condição de mitigar, então essa operação eu não tenho condição de fazer”. Mas se nesse universo de comandantes que vocês têm hoje, se todos têm essa postura, eu acredito que não. Tem algo engraçado em relação à vaidade, não sei se você já teve essa oportunidade de perceber isso, mas alguns comandantes aqui na empresa têm essa coisa de vaidade, tipo: “meu navio é o melhor, então eu consigo fazer tudo, o cliente sempre vai me colocar no pedestal e, conseqüentemente, a minha imagem perante a empresa, setores como projeto, (ininteligível – 00:09:54) manager, até mesmo a presidência, eles vão falar bem de mim, porque eu faço tudo [...]”*

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe



consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]você tem que ter uma punição. E os comandantes, ao meu ver, eles não estão tendo, principalmente aqueles que estão repetindo os mesmos erros, sabe? Porque instrução a empresa dá, isso eu sempre falo. Não sei se você ouve de outros comandantes a mesma retórica, mas eu percebo isso, eles não têm essa coisa de punição [...]”*

*“[...] Então, sinceramente, muitas pessoas podem até falar assim: “mas isso que o comandante Cláudio está dizendo não é da nossa política, nossa política é uma empresa que a gente vai dando chance, vai dando chance, só que, às vezes, as chances dada excessivamente[...]”*

- O entrevistado, com sua experiência, percebe como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto.

*“[...] Se a empresa gastou uma fortuna”, porque você gasta dinheiro (ininteligível - 00:22:44) para fazer isso, e “vocês não estão usando por quê?”. E a resposta é sempre assim: “não, sempre foi assim, não deu problema”. Depois do Salvador fui para o Niterói agora, início de 2017. E lá no Niterói também tive um impacto bem assustador [...]”*

*“[...]Negligência, eu vejo dessa forma, não é distração, é negligência, porque já foi falado, comentado [...]”*

*“[...]Conforto, situação de conforto, em termos de: “bom, eu já fiz esse serviço várias vezes e não tenho que ter a mesma atenção que eu tinha desde quando eu iniciei a executar essa tarefa”. Uma outra causa que você tem e, obviamente, essa negligência eu joga para cima do ombro do gestor [...]”*

*“[...]Nesse ponto que eu falo da negligência (risos). Você vê que a gente, por mais que a palavra negligência seja extremamente forte, mas a partir do momento, e isso a minha visão, a partir do momento que você tem uma empresa, que você tem uma pessoa que ganha para ligar para ele a hora que for, e ele tem que atender e tratar de qualquer assunto que, por ventura, o comandante se sinta em dúvida ou até mesmo pressionado. E isso reiteradas vezes é falado em todas as reuniões. Se você procurar no*

*sistema de gestão da empresa, isso está lá por escrito. E ele não coloca em prática, certo, não dá nem para dizer que é ignorância, falar assim: “ele ignorou, coitado, porque ele não soube, não passaram para ele e por isso que ele cometeu esse desatino, fez essa coisa errada”, mas quando você tem e não cumpre, a pior coisa que tem a bordo são os achismos, né? “Eu acho que isso vai dar certo dessa forma, a gente vai tentar, vamos tentar até dar certo”. É nessa tentativa que, infelizmente, os acidentes se repetem [...]”*

- O entrevistado percebe a falta de liderança pelo exemplo gerando uma reação em cadeia.

*“[...]Mas infelizmente você está fazendo uma coisa completamente errada, e o pior é que você, como gestor, você está dando um exemplo totalmente errado para o seu imediato, que é um futuro comandante em potencial, para o seu oficial de náutica, que é o futuro imediato potencial, certo? [...]”*

*“[...]Cultura de outras embarcações e mesmo sendo iniciado aqui como praticamente, oficial de náutico, imediato e até mesmo como comandante, mas, infelizmente, teve a má sorte de ter um gestor que não cumpria, aí você vai aprender errado, você está entendendo? É uma reação em cadeia [...]”*

- O entrevistado percebe a necessidade de uma posição exclusiva de supervisão a bordo a fim de que esta possa monitorar de fora os comportamentos e ações dos executores.

*“[...] A bordo, embarcado, como observador, esse observador mesmo, vendo e apontando o dedo, sentando no final do dia lá com o comandante, sabe? Porque como exemplo eu tenho a Transocean, que tinha um RSTC e um técnico de segurança. O técnico de segurança era para ver PT, ver como é que estavam as situações do convés, da planta de perfuração, e o RSTC era o cara que monitorava, via, observava e, no final do dia, ele sentava com [RM] e com o comandante e falava: “está acontecendo isso, isso, isso, na reunião de gestão dele”. E essa*

*implementação eu colocaria também hoje [...]”*

- O entrevistado reconhece que algumas ações da empresa privilegiam o financeiro em detrimento à segurança.

*“[...] eu tenho que economizar”, entendeu? Então você como meu gestor lá, você tem que dar seu jeito que o budget seja melhor, ou seja, seja otimizado para você. E nem sempre, quando você tem um navio, você vai otimizar seu budget [...]”*

#### 4.3.3 Entrevistado 03

##### **CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]Tenho interesse, mas ainda não tive tempo[...]”*

##### **CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado acredita na liderança pelo exemplo.

*“ [...] Comigo até hoje, digamos, eu nunca tive um confronto de, como a própria Janaína falava, um desafio a mim. Se eu estou dizendo que eu não posso fazer aquela operação e eu estou colocando, estou mapeando na (ininteligível - 00:09:20), estou justificando que eu não consigo por uma série de razões, ainda não fui desafiado, “mas por que não fazer dessa forma?”. “Para eu chegar a vocês e dizer que não dá, é porque eu e o chefe de máquinas já levamos isso em consideração [...]”*

- O entrevistado percebe a possibilidade do livre acesso e suporte do departamento de segurança da empresa.

*“[...] Eu não vejo como positivo ou negativo, Moisés, eu vejo o seguinte: antes eu chegava, te dava uma ligada, vinha aqui conversar com você na sua mesa. Eu sei que eu tenho essa liberdade hoje, mesmo antes de ser comandante eu tinha e continuei a [ter] [...]”*

*“[...] A reunião de pré-embarque já norteia quem está fora de bordo para entrar mais focado, mais dentro do jogo. Então eu acho que o pré-embarque é importante. O canal aberto entre os advisers, tanto de terra, que agora é o offshore, esse contato aberto, a vinda deles a bordo com a frequência que hoje existe é positiva [...]”*

- O entrevistado percebe que existe uma cultura de segurança da empresa.

*“[...] Trouxe para mim lições para dentro da minha casa. A parte de segregação de lixo, a parte de você dirigir com, não só por lei, mas dirigir com cinto. Eu poderia dizer para o meu filho que ele tem que respeitar as leis, cumprir com algumas regras e não é porque eu estou querendo, existem situações que me forçam a cumprir. Então isso foi de positivo, a parte social, o QMS me deu essa visão de segurança, me deu lastro para a minha pessoal, também. Então eu tiro muito, não é mentira, 15 anos aqui dentro. Foi aqui, essa empresa, que me deu esse olhar. Não trouxe de fora [...]”*

*“[...] Não, ela tem sim uma cultura. Ela tem sim, e já enraizada, e já fundamentada, estruturada e cumprir com isso, aí sim é minha responsabilidade [...]”*

### **CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de

burocracia / *paper work*.

*“[...]O que eu acho de assoberbador é a quantidade de informação de treinamento que eu tenho que fazer o tempo todo. E eu não vou mentir para você, é difícil eu ter que parar a tripulação com tudo que eu tenho, eu tenho uma operação a cumprir, eu sei que vai vir um mau tempo daqui a pouco, então eu tenho que operar, eu tenho que produzir e ter que parar todo mundo, concentrar um número reduzido de pessoas para a gente estabelecer um exercício de ciclo da água ou campanha contra a Aids, para mim é perda de tempo[...]”*

*“[...] o que me traz problema é o volume de burocracia, de papel, de documentação e tudo mais, que você tira um pouco o foco da atividade que ele está exercendo, do objetivo ali [...]”*

- O entrevistado percebe que a Marinha Mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização dos postos de liderança, bem como não funciona como um facilitador da comunicação e consequentemente do trabalho em equipe.

*“[...] O negativo é que para a gente de bordo, que a gente vive confinado naqueles 28 dias, acabou meio que aquela visão de família, uma coisa mais: “olha gente, vamos lá. Eu preciso que vocês me ajudem, eu preciso disso, eu preciso daquilo”. Hoje em dia é: instrução, cumpre, não cumpre. São dois caminhos: ou eu tento consertar aquela pessoa se realmente ela me traz um bom resultado ou: “ô gente, eu vou ter que... como não performou, eu tenho que tirar”. Não tem mais tempo para dar esse enfoque de: “olha, cuidado”[...]”*

*“[...] Ele contribui para um acidente lá na frente. Tendo a visão de bordo... os marítimos em si são... digo frágeis, mas eles são... como eu posso dizer?[...]”*

*“[...] Psicologicamente falando, eles precisam de afago, não é só pancada na cabeça. E quando se traz esse afago para o cara que está a bordo, eu vejo dessa forma, ele se sente mais inteirado. Ele se sente mais parte daquilo, não se sente afastado do processo. E o marinheiro não vai lá só pegar marreta, bate no pino e pronto. Quando ele se sente parte do processo, como um todo, como um dente daquela engrenagem, ele se*

*sente bem. E com isso o que se faz de positivo a bordo, sendo reconhecido, ele se sente bem. Não precisa de dinheiro, não precisa de itens materiais, precisa de reconhecimento[...]*”

*“[...]Reconhecimento faz parte e é um ponto positivo. Quando ele se sente apenas: “eu estou aqui e o comandante só me aperta, a empresa só me aperta. E está tirando isso, está tirando aquilo”, o foco é meio desvirtuado. Então precisa de alguém na liderança de bordo trazê-los para aquilo novamente, o objetivo da função dele. Quando isso não está muito... você começa a ter várias pontas soltas e isso pode gerar uma situação de perda de foco e aí sim, pode vir se tornar um acidente[...]*”

- O entrevistado percebe que os procedimentos operacionais são complexos e com uma linguagem inapropriada para o nível dos executantes.

*“[...]As instruções de trabalho. Eu tinha aquilo na ponta da língua. Se me perguntasse incêndio, era 0.5, abandono era 0.7, isso era aquilo. Hoje eu não consigo. Eu não consigo. O Docmap substituiu o nosso velho SGS, de uma forma que hoje é necessário uma ajuda muito maior das pessoas para me suprir a informação que eu preciso. E não quer dizer que seja pior ou melhor, ela só tomou uma proporção muito grande, que a empresa cresceu junto e a gente, na verdade, tem que acompanhar[...]*”

- O entrevistado reconhece a importância de estar aberto aos comentários e opiniões de funções que efetivamente executam a atividade e que normalmente são hierarquicamente inferiores ao Comandante.

*“[...]Porque estava havendo assédio moral não velado, indireto, mas algumas pessoas estavam se sentindo dessa forma. E eu tento mudar isso no Amazonas, no Amazonas não tem essa questão, não vejo isso. Mas eu vejo algo entre técnica e bordo, uns embates que causam estresse excessivo[...]*”

*“[...]Medo e desgaste, isso é um fator. Isso é uma coisa que no cerne da questão, ela é um motivo para a pessoa meio que: “faço porque tenho que fazer, não por gosto. Faço porque tenho que fazer e eu sou pago para isso[...]*”

- O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as

operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação.

*“[...]Eu te dou o meu exemplo: toda reunião, todo pré-trabalho se fala sobre a questão operacional, a sequência operacional e sempre enfoco, chamo o marinheiro, chamo o cozinheiro, digo: “vem cá, me diz uma coisa, se você estiver com alguma dúvida, o que você faz?”, “eu paro”, “não importa quem esteja no convés?”, “não importa quem esteja no convés, eu paro”. “Se tiver fiscal mandando você fazer, você vai fazer?”, “não, não vou fazer”. E com eles presentes, fiscalização a bordo. Eu digo: “olha, eu estou fazendo essa pergunta exatamente para deixar claro que não sou apenas o Comandante imediato, o fiscal que manda parar, todos precisam e têm que ter noção de que uma dúvida, um erro, ou algo que você está vendo que normalmente você faz assim e estão pedindo para fazer assado, gerou dúvida, pára, pára”. Então eu deixo muito claro isso nas [APes] e nas TBTs que a gente faz na pré-operacional[...].”*

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...] na vida a gente é responsabilizado e tem consequências para todos os nossos atos, positivas ou negativas. Por que a bordo não? Então se você sabe que você pode pagar com o seu emprego, cumpra, você tem a sua parte, a que você tem que mostrar resultado. Eu tenho que mostrar. Meu filho, minha esposa, todo mundo tem que mostrar resultado. A consequência daquele não resultado gera uma consequência, positiva ou negativa. Mas na vida é assim. Acho que a questão da consequência precisa ser reforçada sim [...].”*

- O entrevistado, em sua experiência, percebe como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto.

*“[...] Eu vejo alguns pontos: excesso de confiança, falta de percepção, (ininteligível - 00:01:21) pontual, apesar de estar comentando e ter a PR e tudo mais[...].”*

*“[...] Esse é um fato, de não acreditar completamente que aquilo pode vir a acontecer naquele momento, que só acontece com outras pessoas, “eu só ouço falar”. Isso é um fator[...]*”

*“[...]Navios maiores. E hoje estou no HTS. Nos PLSVs a cultura é um pouco diferente. Coisa muito procedimentada, você para, pensa, conversa, olha e aí executa. O manuseio de âncoras é um pouco mais dinâmico, na minha opinião[...]*”

- O entrevistado percebe a necessidade de uma posição exclusiva de supervisão a bordo a fim de que esta possa monitorar de fora os comportamentos e ações dos executores.

*“[...] Com acidente pessoal: acredito que mais uma pessoa, pelo menos, supervisionando todas as atividades, tanto máquina, quanto convés, quanto [câmbio]. Tirando um pouco da questão do imediato, do comandante, não tirando, mas centralizando essa parte de supervisão de operação[...]*”

- O entrevistado percebe que, em algumas situações operacionais, somadas a todas as rotinas de bordo, a tripulação acaba sendo forçada à permanência nos seus postos em horas extras aos seus turnos de trabalho.

*“[...] Cliente e terra. E bordo nessa escala, porque se eu, na verdade, não estou pronto para o meu cliente, eu tenho que trabalhar, eu tenho que tratar, eu tenho que corrigir. Então se eu tenho que corrigir é porque eu preciso que o barco esteja 100% operacional para o meu cliente, e isso demanda faxina (ininteligível - 00:06:35) para bordo, o tempo todo. Então o meu pessoal está o tempo todo, a máquina não para, é 24 horas e o pessoal virando 12x12. É sim uma ponta para um futuro acidente. a gente teve, inclusive, uma situação passada, a bomba de elástico estava parada, a gente sabia que ia carregar torpedo e eu não posso ter apenas um, porque se tiver um, eu não consigo operar. O barco precisa estar compensando o lastro. E estavam trabalhando já há 12, 16 horas, até que um marinheiro chegou para o subchefe e falou: “cara, para. Melhor a gente parar, porque você não vai dar conta, pode acontecer alguma coisa*



*com você”*

*“[...]Infelizmente não é para fazer dessa forma (ininteligível - 00:18:57), aceitar a pressão que pode causar um problema, causou. Eu fiz um cálculo a bordo sobre essa questão, uma dobra talvez, isso em termos ali em que eu consigo enxergar, daria nem 10% do valor do custo de reparo em função do que aconteceu[...].”*

*“[...] De 12 horas de trabalho eu fico 16, mais ou menos, porque eu fico observando o que está acontecendo com o imediato, eu só consigo dormir na madrugada mesmo, de 1 da manhã até umas 6. Então eu fico sempre em alerta constante. Inclusive traz um pouco de consequência para a tua própria saúde [...].”*

#### 4.3.4 Entrevistado 04

#### **CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]Essa é a minha nova perspectiva agora[...].”*

*“[...]A própria empresa está fazendo com que ele se atualize. Porque hoje todo mundo fica só esperando. Claro que é o mais fácil. É mais fácil você: “ah, eu não aprendi nada porque ninguém me ensinou nada[...].”*

#### **CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado percebe a possibilidade do livre acesso e suporte do departamento de segurança da empresa.

*“[...]o suporte que vocês dão... você não, a empresa, né? Vamos falar assim. Dá para os comandantes e chefes de máquinas ainda é bem significativa. Com todas as deficiências financeiras e contratuais, eu acho que ainda é bem significativo[...].”*

### **CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*.

*“[...]os seminários que nós tínhamos eram muito importantes [...].”*

*“[...]Eu sei que por mais verba que tu tenhas, hoje, por uma questão de logística, tu não consegues reunir. Seria uma das ações, (ininteligível – 00:20:22) subchefes e imediatos [...].”*

*“[...]Jeu comentei um dia em um bate-papo na reunião agora, que às vezes é mais fácil você conseguir a opinião da galera em um bate-papo do que fazer uma reunião para falar sobre isso. Todo mundo: “porra, que saco”. Ninguém gosta de fazer reunião, porque eles têm milhares, né?”*

- O entrevistado percebe que a Marinha Mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização dos postos de liderança, bem como não funciona como um facilitador da comunicação e consequentemente do trabalho em equipe.

*“[...]eles não se sentem como futuros comandantes, justamente por essa distância da empresa[...].”*

*“[...]Não é só o comandante. Se o chefe de máquina tiver junto com ele, o pessoal vai andar mais junto[...]*”

- O entrevistado percebe que os procedimentos operacionais são complexos e com uma linguagem inapropriada para o nível dos executantes.

*“[...]Esse nosso sistema de gestão foi muito... vamos dizer, pessimamente implementado, porque ele é uma ferramenta muito bacana. Agora virou um Frankenstein. O pessoal a bordo está perdidinho e eu não me excluo dessa[...]*”

*“[...]Todo mundo sabia de cor e salteado tudo, a gente conseguia fazer a implementação, conscientizar a galera, essa parte toda se perdeu muito[...]*”

*“[...]A gente não tem até hoje um padrão de organização de documentos na embarcação[...]*”

- O entrevistado reconhece a importância de estar aberto aos comentários e opiniões de funções que efetivamente executam a atividade e que normalmente são hierarquicamente inferiores ao Comandante.

*“[...]Você considera ainda a autoridade do comandante e do chefe de máquina a bordo, como uma pessoa a ser ouvida, ser acatada e ser passível de dar sugestões, de serem aceitas ou estudadas, pelo menos, né? Isso a empresa ainda dá. Já foi melhor[...]*”

- O entrevistado entende como necessidade o conhecimento mais abrangente sobre os tripulantes em relação a possíveis problemas externos ao meio de trabalho em que ele possa estar inserido, levando este à perda de foco durante as operações.

*“[...]E, nesse dia, o fator humano, né? Eu sabia que ele estava com problema particular em casa, então quando acontecia, ou eu ou ele, porque a gente era muito próximo, como ele era o chefe do [convés], a gente avisava um ao outro: “cara, eu não estou legal não. Qualquer coisa você me avisa[...]*”

*“[...]Jeu sempre falo com a minha tripulação sobre esse fator humano e quando eu estou ruim, é claro que como comandante você não pode estar demonstrando o tempo todo a sua fragilidade, né? Nem deve, né? Vai transmitir uma insegurança para a sua tripulação[...]*”

*“[...]Sabe quando você está lá, você está ali, mas a sua cabeça está em outro lugar?[...]*”

*“[...]É muito importante para mim que o tripulante tenha a tranquilidade de saber que ele vai sair da casa dele, vai ser trazido para bordo, e, quando ele desembarcar, ele não tem que se preocupar em como voltar para sua casa[...]*”

*“[...]acho também a parte domiciliar, pelo pouco que eu conheço, né? Eu não sei se ainda funciona isso. Quando tinha o contato com familiar e tal[...]*”

*“[...]Independente dos procedimentos, claro que são fundamentais, mas se o teu pessoal não estiver em paz, não estiver com tranquilidade, não tem procedimento que dê jeito não. Não vai dar de jeito nenhum[...]*”

- O entrevistado percebe a necessidade de melhoria dos critérios utilizados e das avaliações realizadas para que elas possam refletir a realidade e, assim, contribuir para a melhoria e o real desenvolvimento dos tripulantes.

*“[...]não, comandante, mas você bota lá na avaliação do tripulante agora”, falei: “João, quem que está cagando para isso?”, porque isso não vai alterar muito a situação dele, é essa que é a diferença. O tripulante não está sentindo hoje essa pressão dos oficiais para cima[...]*”

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]Pelo menos uma advertência, sim, cara. Eu acho que sim, Moisés. Eu acho que a empresa passa muito a mão na cabeça, ainda é muito paternal nessa hora. Pelo menos uma advertência[...]*”

*“[...]infelizmente o brasileiro funciona assim, cara. Eu acho que isso aí funcionaria, entendeu? Eu acho que a empresa sempre foi bastante*

*protetora. Só que agora os tempos mudaram um pouco, a empresa está sofrendo, eu acho, por ser muito protetora[...]*”

- O entrevistado, em sua experiência, percebe como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto.

*“[...]A persistência. E com o brasileiro, você só consegue com a persistência, [brasileiro] ainda é muito reativo, mas depois que ele percebe que ele foi dominado pela persistência, ou então ele tem uma experiência que contraria a opinião própria dele, que, às vezes, é adversa à doutrina, né?[...]”*

- O entrevistado percebe a falta de liderança pelo exemplo gerando uma reação em cadeia.

*“[...]Você que é o líder ali, que está liderando uma equipe, porque os outros entravam, entram, até hoje, no exemplo do líder, no espelhamento do líder e ele meio que sendo um líder negativo, a gente sabia disso, né?[...]”*

*“[...]os oficiais são muito pressionados: “procedimento”, essa coisa toda, mas nos subalternos, eles se sentem mais tranquilos, por que: ou eles têm um comandante que cobra ou tem um comandante tranquilo. Mas não é o comandante que tem que cobrar ou não cobrar, é a empresa que tem que dizer[...]*”

*“[...]olha, isso aqui é a lei que a minha empresa me dá para eu aplicar e vocês também têm obrigação de seguir. E pode ter certeza que a coisa funciona[...]*”

- O entrevistado percebe problemas no processo de comunicação entre terra e bordo e conseqüente prejuízo na implementação das diretrizes pretendidas.

*“[...]Mas é muito difícil, é uma geração que a gente não está conseguindo acompanhar. Eu até brinquei uma vez com a Bruna: “vem cá, por que que vocês não fazem o Facebook, não se comunicam pelo*

*Facebook com os tripulantes, cara?[...]”*

#### 4.3.5 Entrevistado 05

##### **CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]Então a minha única tristeza é que eu sempre tenho vontade, mas a minha inércia ainda não... fazer alguma a mais. Um MBA, um mestrado, alguma coisa a mais[...]”*

##### **CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado percebe que existe uma cultura de segurança da empresa.

*“[...]E como várias pessoas que eu conversei de fora têm uma impressão muito grande dessa empresa com relação à segurança, em comparação com as outras, é uma empresa que é muito forte[...]”*

##### **CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em

treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*.

*“[...]uma quantidade tão grande que acaba perdendo o foco[...]”*

*“[...]Uma burocracia excessiva. Uma ferramenta que para tentar ser utilizada e ser eficiente, foi aberta de um jeito tão amplo, que acaba perdendo a finalidade, na minha opinião. Então essa é a que pode ser melhorada. E o último item era uma[...]”*

*“[...]Mas a gente a bordo ainda não conseguiu arranjar um jeito, eu acredito que interno, de tornar uma análise de risco, um processo mais simples, burocraticamente, uma planilha que você tem que preencher[...]”*

*“[...]E, às vezes, as pessoas tendem, eu já peguei isso algumas vezes, a querer fazer uma coisa simples, rápida, sem abrir, porque, puxa, aquele tempo imenso que vai abrir, vai ser (ininteligível – 00:05:45) já vai ter terminado[...]”*

*“[...]E aí com o tempo é que eles começaram a entender, não totalmente, porque ainda não entenderam, mas discernir o que é uma burocracia da empresa, ou da Petrobrás e o que é uma burocracia importante para eles[...]”*

- O entrevistado percebe que a Marinha Mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização dos postos de liderança, bem como não funciona como um facilitador da comunicação e consequentemente do trabalho em equipe.

*“[...]Jeu vou te prejudicar. Se eu ver, não é a empresa, se você acha que isso é uma burocracia da empresa, ótimo, tudo bem, problema seu, mas eu vou te prejudicar se você não cumprir isso, porque isso vai me prejudicar”. E isso várias vezes eu tive que falar a bordo para os caras[...]”*

*“[...]meu irmão, se você não fizer isso[...]”, a hierarquia de bordo funciona, na minha opinião[...]”*

- O entrevistado reconhece a importância de estar aberto aos comentários e opiniões de funções que efetivamente executam a atividade e que normalmente são hierarquicamente inferiores ao Comandante.

*“[...]E é muito claro, a bordo também, a questão de quando você comete um erro, e a gente só consegue solucionar algumas coisas por causa disso, da não penalização específica de um ato, que eu quero dizer o seguinte, quando acontece uma falha: “meu irmão, o que houve?”, não há assim um histórico do tipo: “se você errar nisso, a primeira coisa, vou te demitir”. Então isso dá uma abertura não só para mim, como comandante expressar, abrir o jogo com a empresa, como para os marinheiros, [eu tenho] utilizado a mesma política de eles falarem para mim[...].”*
- O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação.

*“[...]Mas todas as vezes que você via, parava e quando estava errado, você fala: “putz, podia ter parado aqui, o cara caiu, podia ter se quebrado[...].”*

*“[...]Foi quando eu comecei a chegar num ponto que sempre se tem autoridade para parar (ininteligível - 00:12:11). Mas [coisa] da minha cabeça, eu achava: “não, agora eu sou imediato, sou um [comandante]?” Agora como comandante principalmente. Agora como comandante tem que parar antes de tudo[...].”*

*“[...]por mais que você alerte, eles têm um certo receio de parar coisas maiores que eles[...].”*
- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]Quando a gente fala de consequências, a gente envolve muita gente. Então você tem gente que trabalha muito bem e comete um erro, que esquece alguma coisa em algum momento. E tem aquele tipo de pessoa que sabota, digamos, a segurança[...].”*



*“[...]Mas tem limites, não sei te esclarecer o limite correto, mas tem limite que uma consequência da empresa, uma penalização da empresa em uma certa pessoa, reflete muito para todo mundo[...]”*

*“[...]se você achar o limiar perfeito entre falar a verdade e não ser prejudicado e prejudicar as pessoas que merecem, na teoria é fantástico, mas achar esse ponto exato... Mas, o que eu sei é: funciona[...]”*

- O entrevistado acredita que as visitas dos gerentes de terra a bordo seriam mais efetivas se estes tivessem um programa comum a ser verificado e não o genérico como é hoje.

*“[...]Jeu tentaria aproximar mais a presidência executiva da empresa, a direção da empresa, seja lá o que for, para a questão da parceria com o comandante[...]”*

- O entrevistado percebe a necessidade de uma posição exclusiva de supervisão a bordo a fim de que esta possa monitorar de fora os comportamentos e ações dos executores.

*“[...]quando uma pessoa da segurança está a bordo, com a visão da segurança, eles te pegam de surpresa várias vezes, eles te apoiam, está lá um cara que não está fazendo nada, só está cuidando de segurança e (ininteligível – 00:21:28), eu não estava vendo isso. Então uma pessoa que seja de fora, da tripulação, um técnico de segurança é uma pessoa que agrega demais[...]”*

- O entrevistado reconhece que a sistemática de transferência de experiências na frota não é eficaz.

*“[...]mas tem que ser muito melhorado, na minha opinião, é a questão de aprender com os erros dos outros[...]”*

## 4.3.6 Entrevistado 06

**CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]Jeu fiz um MBA em qualidade e segurança em meio ambiente, agora estou terminando um MBA em gerenciamento de projetos, sou formada em coaching integral sistêmico, sou também analista de perfil comportamental, também formada pela Federação Brasileira de Coaching[...].”*

**CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado percebe a possibilidade do livre acesso e suporte do departamento de segurança da empresa.

*“[...]Acho que a gente tem um bom suporte de terra, sempre que a gente precisa, liga, não sei o que, acho que a gente consegue um atendimento[...].”*

**CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de

burocracia / paper work.

*“[...]um dos grandes problemas é a quantidade de burocracia que a gente tem para realizar todas as tarefas, como é muita coisa, é tudo procedimentado, até falo isso, eu acho incrível que essa empresa tem tudo procedimentado, tudo ali direitinho, se você não sabe o que você tem que fazer, você vai lá no sistema, você busca e você encontra. Só que é tanta coisa, tanta coisa, que é difícil, às vezes, você conseguir ter, de cabeça, tudo. Mesmo que você procure, você, às vezes, acaba perdendo muito tempo para poder fazer todo o procedimento e essa burocratização que, às vezes, assim, acaba pulando etapas[...]”*

*“[...]mas o papel em si, nem sempre ele é feito primeiro, assim, deveria ser, pelo procedimento da empresa, deveria ser, mas nem sempre acontece, por essa questão, pela demanda de tempo[...]”*

*“[...]mas, assim, quando é uma coisa mais rotineira, confesso que nem sempre é feita dessa forma[...]”*

*“[...]Quando é rotineira, eu confesso que não sinto muito, porque é aquela atividade de rotina, que você está sempre fazendo, então já foi discutido em algum momento, é uma tripulação que está junta há bastante tempo, né?[...]”*

*“[...]Eu acho que a liderança é importante, então acho que mais ficaria um treinamento para a liderança, de trazer a liderança para uma consciência maior, né?[...]”*

- O entrevistado percebe que a Marinha Mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização dos postos de liderança, bem como não funciona como um facilitador da comunicação e, conseqüentemente, do trabalho em equipe.

*“[...]Eu me considerava uma líder autoritária, que dava ordens e queria os resultados. Hoje eu trabalho diferente, hoje eu procuro criar um clima melhor, trazer confiança, de mostrar eles... principalmente passar o porquê das coisas, quando eu dou uma negativa, eu digo o porquê[...]”*

*“[...]Tem, tem muito, até do clima organizacional, de como as pessoas se sentem bem, porque, às vezes, se você está em um lugar que você se sente*

*bem, que as pessoas sabem que o seu serviço é valorizado, eu estou sempre dando feedback para os meus tripulantes, assim, eu procuro... isso eu aprendi, depois que eu comecei a fazer o curso de coaching, curso de liderança, quando eu assumi como comandante, eu falei assim: “eu quero ser uma boa comandante”, aí eu comecei a estudar, fazer cursos de inteligência emocional e aí eu falei assim: “eu quero que a minha tripulação tenha prazer de trabalhar comigo”. E eu fui trabalhando isso e, assim, eu me considerava uma líder não tão boa quando era imediata[...]*”

- O entrevistado reconhece a importância de estar aberto aos comentários e opiniões de funções que efetivamente executam a atividade e que normalmente são hierarquicamente inferiores ao Comandante.

*[...]Eu sinto, assim, que quando eu vou fazer as reuniões, o pessoal, pelo menos a minha tripulação gosta muito, já tive tripulações que ficavam com aquela cara de: “ah, meu Deus, lá vem essa pentelha falar de novo, um monte de coisa”, mas como a gente já está há um tempo juntos e dou muita liberdade de eles falarem o que eles entendem, dar sugestão, até pergunto: “gente, vocês têm uma outra ideia, alguma coisa que a gente possa fazer de forma diferente, que seja segura?”, então como eles se sentem parte do sistema, isso também eu acho que é importante dentro da liderança, a liderança tem muito a ver com essa questão de acidentes, né?[...]*”

*[...]E eu passei a notar uma, assim, referente ao comportamento, que quando eu passei a ser uma líder melhor, eu tinha um retorno maior e eles se sentiam à vontade para dizer que não dá para fazer ou para parar um momento da operação ou dar alguma opinião[...]*”

- O entrevistado entende como necessidade o conhecimento mais abrangente sobre os tripulantes em relação a possíveis problemas externos ao meio de trabalho em que ele possa estar inserido, levando este à perda de foco durante as operações.

*[...]Passei a conversar individualmente com cada um, conhecer cada*

*um melhor, e aí isso foi aproximando e eu fui notando que eles se sentiam mais à vontade, tinham uma interação melhor e o trabalho fluía de forma melhor[...]*”

- O entrevistado percebe a necessidade de melhoria dos critérios utilizados e das avaliações realizadas para que elas possam refletir a realidade e, assim, contribuir para a melhoria e o real desenvolvimento dos tripulantes.

*“[...]Então esse sistema de gameficação, que eu já vi em algumas empresas, eu acho interessante, porque a pessoa se esforça para atingir aquilo, porque ela sabe que quando ela atingir, ela vai ter um benefício, então isso é algo interessante de se pensar[...]*”

*“[...]Agora tem até um programa de reconhecimento de iniciativas, achei bacana também[...]*”

- O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação.

*“[...]E aí, naquela hora, assim, eu fiquei: “poxa, eu queria muito poder fazer a operação”, a gente quer realizar, mas... até o pessoal, a tripulação chegou para mim e falou assim: “a gente vai entregar a linha para o outro barco fazer? Como assim? Aqui é o Angra”, eu falei assim: “é, pessoal, quando a gente vê que realmente não dá, a gente tem que abaixar a bola, segurar a onda, vamos ter que passar para outro”, “não, me recuso a passar sistema para outro barco”, aí eu: “é, gente, também fico muito triste, mas vamos agir com cautela[...]*”

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]Eu acho que tem até como funcionar, mas que hoje não está muito enraizado, não está... é questão da consciência. E parte da liderança de conscientizar, de fazer com que as pessoas entendam o funcionamento da ferramenta. Mas eu não sinto ainda enraizado de fato[...]*”

- O entrevistado, em sua experiência, percebe como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto.

*“[...]Mas acho que a geração de acidentes está muito mais relacionada a uma cultura, àquela... às vezes, ao jeitinho brasileiro: “não, isso aí não tem problema[...]”*

*“[...]Depois eu fiquei pensando: quando a gente [bypassa] algum procedimento que você está acostumado a fazer daquele jeito, é um detalhezinho, um coisa boba, que você fala: “não, está tudo bem”, porque daria todo o trabalho de voltar com o cabo, botar tudo de novo, puxar para a posição, teria mais uma hora e meia ou duas, de operação, para poder colocá-lo na posição em que ele estava antes. E aí chamei depois a minha tripulação e falei assim: “olha, vocês viram? Um detalhezinho, às vezes a coisa sai fora do nosso conhecimento, daquilo que a gente conhece, então é muito melhor a gente estar trabalhando com aquilo que a gente conhece e sabe o resultado, do que a gente arriscar algo que a gente não sabe[...]”*

- O entrevistado reconhece que a sistemática de transferência de experiências na frota não é eficaz.

*“[...]Ser um feedback completo para que o outro barco: “ah, aconteceu, mas não sabe o motivo[...]”*

#### 4.3.7 Entrevistado 07

### **CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende como um grande desafio a necessidade de

nivelamento das informações e comunicações advindas de terra, bem como a cobrança dessas quando aplicável.

*“[...]mas não tem um nivelamento de aonde até eu tenho essa informação e me passando, me pressionando mesmo, sabe? Uns me cobram, outros não cobram e eu não tenho essa coisa de cima para baixo, principalmente no topo, lá em cima[...]”*

*“[...]Sempre em relação à segurança, não, não, o discurso é o mesmo. Agora, as ações é que são desniveladas, mas o discurso é[...]”*

## **CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado percebe que existe uma cultura de segurança da empresa.

*“[...]O sistema documental, o sistema para investigação, o sistema para fazer rodar, eu o acho consistente, certo? Ele abrange, ele lhe dá realmente ferramentas para que você possa trabalhar, isso eu acho uma coisa forte[...]”*

*“[...]eu observo que nessa empresa, apesar da gente continuar tendo determinados acidentes, assim, [não aceitável], mas quando você coloca a segurança, os outros departamentos, eles... pelo menos eu estou falando de terra, certo? Quando você diz: “não, mas isso aqui intervém na segurança”, não há uma tentativa de um departamento querer tentar realizar uma coisa, [bypassando] segurança, não, a segurança é respeitada. Então isso eu acho positivo[...]”*

## **CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de

burocracia / *paper work*.

*“[...]porque como é um sistema de gestão muito completo, ele não é massificado, ele é lançado dentro de um sistema, às vezes eletrônico ou por papel, por hard copy, enfim, mas ele não é massificado[...].”*

*“[...]O nível de treinamento que nós temos, certo? Tanto para determinadas atividades, como para o exercício da profissão propriamente dito, eles são muito em baixo nível, os níveis de treinamentos que nós temos[...].”*

*“[...]Baixa qualidade. Baixa qualidade de informação, baixa qualidade de prática, certo? O nível de treinamento que nós temos[...].”*

*“[...]Então muito treinamento que se faz a bordo, ele é dito muito mais no papel o que é feito, do que o que é feito na prática e isso falta uma supervisão mais de terra para verificar mais isso[...].”*

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]Jesse programa foi implementado e ele teve, assim, uma ascensão forte, tentando criar realmente uma cultura, mas depois ele entrou em uma reta, eu estou falando do conceito de quem é submetido a esse programa, depois ele entrou em uma reta, ele teve uma ascensão, o que é normal de implantação e depois ele teve uma queda[...].”*

- O entrevistado acredita que as visitas dos gerentes de terra a bordo seriam mais efetivas se estes tivessem um programa comum a ser verificado e não o genérico como é hoje.

*“[...]Eu não digo nem a presença do presidente, mas eu não tenho também uma massificação por parte... não é nem uma massificação, mas é uma palavra dele, assim, de uma certa [maior] constância, dando mais importância a isso, “vamos trabalhar em cima disso”, eu não tenho muito essa massificação, eu estou falando em todos os sentidos[...].”*

- O entrevistado percebe a necessidade de uma posição exclusiva de



supervisão a bordo a fim de que esta possa monitorar de fora os comportamentos e ações dos executores.

*“[...]Eu vejo, assim, tem muita falta de supervisão[...]”*

*“[...]E muita coisa acontece porque falta a supervisão de quem está por trás em ter uma visão macro da situação[...]”*

- O entrevistado percebe a falta de qualificação e competência em algumas posições dentro da organização se remetendo a um processo falho de recrutamento e seleção.

*“[...]a linha em que essa empresa trabalha com gerenciamento de tripulação é: “bota a bordo e o comandante é que vai dizer se ele serve ou não serve”. Mas é como se ele não tivesse uma pré-análise de terra, ou seja, finda caindo nas costas do comandante[...]”*

*“[...]mas não, isso afeta na segurança sim, porque eu estou colocando pessoas incapacitadas, quer dizer, que têm um determinado treinamento, mas não têm a familiarização, não têm para desempenhar a atividade, então finda impactando a segurança[...]”*

*“[...]Jeu acho que quem está em determinados departamentos não está com a capacitação para poder gerenciar aquele determinado departamento ou dirigir aquele departamento[...]”*

*“[...]Recrutamento e seleção das pessoas, colocar pessoas... isso para que eu evitasse ter acidente, um recrutamento melhor, uma seleção melhor das pessoas[...]”*

*“[...]Eu não sei se quando você faz a contratação de uma pessoa, se você passa pelo exame psiquiátrico na entrevista. A pessoa faz o exame psiquiátrico, mas na entrevista, entendeu? E existem pessoas especialistas nisso, você percebe. Eu percebo, assim, quem é uma pessoa... não sou especialista nisso, mas eu vejo quem são os caras aptos, que podem se acidentar no navio e quem são as pessoas que não podem se acidentar[...]”*

## 4.3.8 Entrevistado 08

**CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]Não, só cursos de aperfeiçoamento infelizmente mas pretendo[...]”*

**CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado percebe, pela sua experiência em outras empresas, que a aplicação de cursos gerenciais para as lideranças, para que estas sejam impulsionadoras e formadoras de multiplicadores internos, é um fator positivo.

*“[...]seminários, cursos de liderança e identificação de risco, essas coisas todas já estão... naturalmente, já faz parte da cultura da empresa[...]”*

- O entrevistado acredita na liderança pelo exemplo.

*“[...]Acredito que faça, tendo oportunidade... eu já fui algumas vezes, eu eventualmente vou. Mas aí tem que ver a situação que eu possa descer do passadiço - se está tranquilo, não está em alguma operação, está parado, está em stand by, ou alguma coisa, isso realmente faz diferença[...]”*

- O entrevistado percebe que existe uma cultura de segurança da empresa.

*“[...]Eu percebo que tudo que se cria para evitar acidente é bom e funciona, porque acredito que quando a gente inicia uma campanha*

*para se evitar um acidente, as ferramentas da empresa que eu trabalho são excelentes e eles vão funcionando[...]*”

*“[...]a cultura da empresa é forte em segurança, é a cultura da pessoa, que em determinado momento pode até se engajar naquele plano[...]*”

**CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*.

*“[...]Meu início de carreira não tinha (ininteligível - 00:05:11), não tinha essa burocracia, essa papelada toda, não tinha PT, não tinha nada disso[...]*”

*“[...]É, existem várias coisas que você pode ir adicionando e que muitas vezes não justificam porque você pode realmente postergar uma coisa ou outra, e tal, mas o excesso de burocracia, entendeu?[...]*”

- O entrevistado entende como necessidade o conhecimento mais abrangente sobre os tripulantes em relação a possíveis problemas externos ao meio de trabalho em que ele possa estar inserido, levando este à perda de foco durante as operações.

*“[...]Então acho que isso... ou seja, a falta de foco por problemas externos, pessoais, podem afetar[...]*”

- O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação.

*“[...]já fui pressionado algumas vezes[...]”*

*“[...]Aí já sofri pressão de outras pessoas em terra, não da HSE, esse aí sempre foi, sempre tive muito apoio do HSE, mas outras pessoas de outros setores, não necessariamente pessoal mais próximo a mim, mas níveis mais altos. “Ah, mas Fulano fez”, “então chama Fulano[...]”*

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]Eu, como qualquer pessoa, eu gosto de certas facilidades, mas tudo tem limite, tudo tem limite. A gente não pode tentar obter alguma facilidade em detrimento... alguma diversão, algum relaxamento, em detrimento da segurança. Então nesse caso especificamente que eu fiquei sabendo, depois que me contaram, realmente funcionou e eu achei justo, não tinha para onde correr[...]”*

*“[...]ela não está tão divulgada assim para toda a tripulação[...]”*

*“[...]Eu acho que a ferramenta, então, ela tem que ser mais divulgada do comandante até o taifeiro, né, para realmente ele saber que tem[...]”*

- O entrevistado acredita que falta um suporte maior de terra; e em específico as visitas dos gerentes de terra a bordo seriam mais efetivas se estes tivessem um programa comum a ser verificado e não o genérico como é hoje.

*“[...]Uma pessoa está dedicada a vários barcos. Então de repente falta um pouco mais de pressão específica naquele momento em que está tudo bem, naquele momento em que está tudo bem. Tem que manter a pressão mesmo estando tudo bem[...]”*

- O entrevistado percebe, em sua experiência, como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto.

*“[...]Ah, é aquela de colaborar com a empresa e fazer o impossível para dar tudo certo e, “vai dar certo”, e confiança[...]”*

- O entrevistado percebe a necessidade de uma posição exclusiva de supervisão a bordo a fim de que esta possa monitorar de fora os comportamentos e ações dos executores.

*“[...]Então acho que nessa fase de aprendizado falhou a supervisão, a tutoria[...].”*

*“[...]um técnico de segurança a bordo, dedicado a isso[...].”*

#### 4.3.9 Entrevistado 09

#### **CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]De gestão, sim, porque a gestão que eu fazia de segurança era toda de controle de acesso, controle de documentação e inteligência, informação que saía de dentro[...].”*

#### **CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado acredita na liderança pelo exemplo.

*“[...]Eu, por hábito, por formação, por entendimento, eu não costumo centralizar nada. Pelo contrário, eu delego bastante, eu delego muito. Por quê? Se eu centralizar, e eu faço [merda], quem é que vai verificar a minha tarefa? Se eu delegar, eu consigo verificar. Eu sou um duplo check no que a pessoa está fazendo. Isso o imediato... então, eu delego*

*bastante para poder ter a chance. Se eu concentrar em mim, e se eu estiver falhando? Quem é que a bordo vai ver se eu estou falhando ou não? Né? Então, essa é a minha filosofia de administração[...]*

**CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*.

*[...]Muito burocratizado. Então, isso, às vezes, incentiva o atalho. Incentiva falar: “uma hora e meia para ver uma PT, para ver uma... faz o seguinte: ninguém está vendo. Vai lá e faz isso rapidinho”. E nesse atalho, quer dizer, induz a pessoa, né, convida a pessoa a quebrar um procedimento, quebrar uma norma interna de segurança para poder agilizar um trabalho[...]*

*[...]Dinâmica de grupo, para trabalhar no ego. Todos os problemas que a gente tem a bordo estão relacionados a ego[...]*

*[...]Talvez a maneira que a gente está direcionando o nosso, sabe, o nosso público-alvo. A gente está chegando no nosso público-alvo? Quem é que hoje tem acesso ao doc map para poder ver... quem, a bordo, hoje, consegue fazer isso? Não é o pessoal que está na linha de frente de perigo. São as pessoas que estão atrás de computador. Me diz quem lá no convés tem acesso ao doc map? [Não tem][...]*

*[...]A supervisão in loco. Agora me diz: onde é que estão os supervisores? Estão atrás dos computadores fazendo a burocracia[...]*

- O entrevistado percebe que os procedimentos operacionais são complexos e com uma linguagem inapropriada para o nível dos executantes.

*[...]E o que eu entendo é que apesar de a gente ter todas essas ferramentas, todos esses sistemas, a gente não consegue atingir o nosso*

*público-alvo. Quem é o nosso público-alvo? São os trabalhadores mais humildes, né? E principalmente da [Tecnip], que não estão familiarizados com o nosso sistema. Nosso linguajar, assim, um alto nível de discussão de segurança, ela é excelente, mas quando eu falo assim: entidade emissora, né, detentor da permissão, autoridade da área, são termos que só existem naquele formulário do PT. O cara vira as costas e nunca mais vai falar nisso[...]*”

*“[...]Dinâmica de grupo. Eu acho que se promovesse essas dinâmicas de grupo, porque essas pessoas, elas são carentes desse tipo de... porque por mais que você dê uma instrução, você fala: “repete tudo que eu te falei”. Ela vai te repetir 30, 40%, porque o método que elas têm de assimilação é diferente da gente que estuda mais um pouco, que consegue ler e interpretar. Para eles às vezes é [...]”*

- O entrevistado entende como necessidade o conhecimento mais abrangente sobre os tripulantes em relação a possíveis problemas externos ao meio de trabalho em que ele possa estar inserido, levando este à perda de foco durante as operações.

*“[...]Eu falo isso sempre nos briefings de segurança. Você pode colocar 100 papéis no seu bolso, né, e se você não tiver a percepção de risco, não tiver consciência e não estiver focado na segurança, você vai morrer com papel no bolso[...]*”

- O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação.

*“[...]Desde a época do (ininteligível 00:06:57), que ele tinha falado comigo. O senhor mesmo, né? Nunca precisei, mas sempre senti esse (ininteligível 00:07:03). O próprio Gary. Então, eu sinto que a empresa tem esse... nunca ninguém falou: “olha, não para o navio”. Pelo contrário. “Se tiver que parar, para, que a gente vai estar aqui”. Está fundamentado. Então, eu me sinto à vontade de fazer isso e me sinto à*

*vontade de dividir[...]*”

*“[...]Autoridade, qualquer um tem. Até o cozinheiro da noite. Se ele acha que tem alguma coisa errada, ele tem toda autoridade e o dever de parar a operação[...]*”

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]Eu acho que ela não existe e se existe é muito branda. Eu acho que teria que ter consequências, elas teriam que ser exemplares[...]*”

*“[...]Tem que ter um sistema de consequência. E isso não acontece[...]*”

*“[...]A inconsequência tanto faz, tanto fez. Eu acho que tem que ter consequência, ela tem que ser, assim, como disse, exemplar. Eu acho que é um método... é uma barreira[...]*”

- O entrevistado acredita que falta um suporte maior de terra; e em específico as visitas dos gerentes de terra a bordo seriam mais efetivas se estes tivessem um programa comum a ser verificado e não o genérico como é hoje.

*“[...]As coisas estão se invertendo. A gente está trabalhando para setores fora, pedem para a gente: “me manda a planilha, me manda aquilo, me manda aquilo”. Quer dizer, eu que estou assessorando as pessoas que estão em terra, não é? Quantas e quantas vezes eu mando as mesmas informações para setores diferentes? E às vezes para mesmo setor, mas em timing diferente? Porque ou se perdeu ou aquilo já passou. É mais fácil pedir para bordo[...]*”

- O entrevistado percebe, em sua experiência, como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto.

*“[...]Não é uma opção. Você tem que seguir aquilo, porque se der tudo certo, tudo bem. Agora, se der errado, meu amigo, você não vai explicar*



*o que não pode explicar”. E a gente não vai poder se expor a isso, então, eu acho que é a falta de medo. É o excesso de confiança, o excesso de coragem, o ego, né? Porque você dividir uma situação dessa com terra, com (ininteligível 00:04:50) tal, às vezes o ego da pessoa, do comandante, pode ficar ferido[...]*”

- O entrevistado percebe a falta de liderança pelo exemplo gerando uma reação em cadeia.

*“[...]E sem querer, um praticante (ininteligível 00:02:17) “poxa, aqui vocês fazem tudo mesmo, hein?”, “como faz tudo?”, “não, porque vocês estão abrindo PT para isso, para aquilo. Nos outros barcos que eu estive, não fazia isso”. “Como que não fazia isso?”. Aí ele ficou sem graça, falou: “não”. Aí você viu que ele ficou sem graça, por quê?[...]”*

*“[...]Tem que dar exemplo. Você tem que fazer perfeito, tal, para você poder cobrar o certo[...]*”

- O entrevistado percebe a necessidade de uma posição exclusiva de supervisão a bordo a fim de que esta possa monitorar de fora os comportamentos e ações dos executores.

*“[...]Se tivesse uma pessoa lá que não estivesse focada ou comprometida para entregar aquele serviço e estivesse focada lá para ver o que que vai dar errado: “eu sou treinado, eu estou ali para ver tudo que vai dar errado”, que é o técnico de segurança, que é treinado para isso[...]*”

*“[...]Alguém tem que estar de fora só olhando e analisando o que nós fizemos de errado. Se vai demorar, se o serviço vai ser entregue ou não. Você vai estar comprometido com a segurança da operação[...]*”

- O entrevistado percebe a falta de qualificação e competência em algumas posições dentro da organização se remetendo a um processo falho de recrutamento e seleção.

*“[...]Pois é, mas aí tem que desenvolver essa aptidão dentro de alguém da*

*tripulação[...]”*

*“[...]Pouco qualitativa, então acho que isso vai ter uma consequência[...]”*

#### 4.3.10 Entrevistado 10

#### **CATEGORIA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS NARRADOS PELOS ENTREVISTADOS.**

- O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas.

*“[...]Não mais ainda pretendo fazer uma especialização.[...]”*

#### **CATEGORIA 2 – PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL NA EMPRESA ESTUDADA OU EM OUTRAS EMPRESAS.**

- O entrevistado acredita na liderança pelo exemplo.  
*“[...]Sim. Quando o líder é mais participativo, quando está sempre querendo fazer o certo, quando... cobra quando é para cobrar, também elogia quando tem que elogiar[...]”*
- O entrevistado percebe que existe uma cultura de segurança da empresa.  
*“[...]Eu vejo que a empresa dá esse grau de autonomia para que a gente consiga cadenciar a operação e ter o tempo necessário para cumprir todos os procedimentos, [prevendo] a segurança[...]”*
- O entrevistado percebe que a empresa tem um canal de diálogo aberto com seus tripulantes.

*“[...]Eu acho que a empresa, ela tem a questão do diálogo aberto. Eu acho que isso muito importante. Pelo menos nas equipes que eu*

*comandei, eu sempre promovi isso e acho que isso é uma ferramenta que ajuda muito, né, você poder ter liberdade de falar, se expressar e dar sugestões. Eu sempre joguei aberto assim com as equipes que eu comandei e eu sempre tive uma resposta boa[...]*”

**CATEGORIA 3 – PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E CONSEQUENTEMENTE ACIDENTES.**

- O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*.

*“[...]Alguma coisa que fosse algo parecido assim com coaching, coaching voltado para a área de segurança, individualizado para aqueles colaboradores que estão ali na frente de trabalho[...]*”

*“[...]uma opinião pessoal, eu acho que está sendo dada muita ênfase, muita, muita ênfase mesmo na documentação. Não que ela não seja importante. Ela é muito importante. Mas o lado comportamental humano é o que eu acho que está faltando[...]*”

*“[...]E investir no lado de comportamento humano, de desenvolvimento de pessoas, individualmente[...]*”

- O entrevistado percebe que a Marinha Mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização dos postos de liderança, bem como não funciona como um facilitador da comunicação e, conseqüentemente, do trabalho em equipe.

*“[...]mas eu também acho que falta a gente desenvolver mais o lado humano, o lado comportamental, não somente dos líderes, mas dos indivíduos que estão lá na frente de trabalho[...]*”

- O entrevistado percebe que os procedimentos operacionais são complexos e com uma linguagem inapropriada para o nível dos executantes.

*“[...]mas faltam instruções específicas de determinadas etapas da*

*operação[...]*”

*“[...]tornar a [APR] uma coisa mais amigável para quem está elaborando[...]*”

- O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz.

*“[...]Eu acho que as pessoas, há algum tempo atrás, não tinham consciência do sistema de consequência. A gente vivia numa realidade de mercado que isso aí não era considerado. Hoje as pessoas conhecem isso. A grande maioria acredita e eu acredito também[...]*”

*“[...]Assim, no momento que isso for praticado e feito, tem que ser levado em conhecimento de todos, porque, assim, o que foi feito e por quê?[...]*”

- O entrevistado acredita que falta um suporte maior de terra; e em específico as visitas dos gerentes de terra a bordo seriam mais efetivas se estes tivessem um programa comum a ser verificado e não o genérico como é hoje.

*“[...]Eu acho que a empresa tem essa questão da segurança viva, né? Ela pensa muito em segurança. Mas acho que a gente vive às vezes de ciclos. Acontece uma série de acidentes e o assunto ganha muito foco, muito foco. Passa um período, as coisas ficam um pouco mais calmas e parece que tudo volta à normalidade, as pessoas relaxam. As pessoas que eu digo todo mundo. Terra e bordo. Líder e equipe. Aí volta a acontecer um ciclo de acidentes e a coisa volta a ter foco novamente[...]*”

- O entrevistado percebe, em sua experiência, como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto.

*“[...]É que as operações lá, elas são muitos mais pautadas em procedimentos, bem step by step, coisa que não é no manuseio. O manuseio é muito mais hands on, vamos lá, vamos fazer, até pela pressão[...]*”

- O entrevistado reconhece que a sistemática de transferência de experiências

na frota não é eficaz.

*“[...]Compartilhar mais dentro da empresa as boas experiências, as embarcações, as boas ideias, as boas experiências, os bons resultados também. Não só as experiências ruins, mas mais também as boas experiências, as boas ideias[...]”*

#### **4.4 Análises das entrevistas e subgrupos encontrados**

A partir da análise das entrevistas realizadas, as seguintes observações foram extraídas por respectivos subgrupos:

##### **1. GRUPO 1 - SUBGRUPOS RELATIVOS AOS PRINCIPAIS DESAFIOS**

- 1.1 O entrevistado entende a necessidade de especializações adicional em gestão, além do ensino tradicional na Marinha, para ocupar a posição de Comandante, no sentido de ajudá-lo em seu gerenciamento de processos e pessoas;
- 1.2 O entrevistado entende como grande desafio atual para as empresas o fator humano, no sentido de bem-estar deste e do bom ambiente de trabalho a ser formado;
- 1.3 O entrevistado entende como grande desafio a necessidade de nivelamento das informações e comunicações advindas de terra, bem como na cobrança delas quando aplicável.

##### **2. GRUPO 2 - SUBGRUPOS RELATIVOS AOS PRINCIPAIS PONTOS FORTES PERCEBIDOS NA GESTÃO ATUAL**

- 2.1 O entrevistado percebe, pela sua experiência em outras empresas, que a aplicação de cursos gerenciais para as lideranças, para que estas sejam

impulsionadoras e formadoras de multiplicadores internos, é um fator positivo;

- 2.2 O entrevistado entende a ferramenta SOC (Safety Observation Card) como importante e efetiva no tratamento de desvios comportamentais dos tripulantes durante as operações;
- 2.3 O entrevistado acredita na liderança pelo exemplo;
- 2.4 O entrevistado percebe a possibilidade do livre acesso e suporte do departamento de segurança da empresa;
- 2.5 O entrevistado percebe que existe uma cultura de segurança da empresa;
- 2.6 O entrevistado percebe que a empresa tem um canal de diálogo aberto com seus tripulantes.

### 3. GRUPO 3 - SUBGRUPOS RELATIVOS ÀS PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES PARA SE EVITAR COMPORTAMENTOS E AÇÕES INSEGURAS E, CONSEQUENTEMENTE, ACIDENTES

- 3.1 O entrevistado entende que a empresa tem um investimento em treinamentos, porém, estes não são considerados tão efetivos, visto que seus conteúdos não acrescentam muito e nem diretamente às necessidades das posições ocupadas a bordo. O mesmo raciocínio se dá ao excesso de burocracia / *paper work*;
- 3.2 O entrevistado percebe que a Marinha Mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização dos postos de liderança, bem como não funciona como um facilitador da comunicação e, conseqüentemente, do trabalho em equipe;
- 3.3 O entrevistado percebe que os procedimentos operacionais são complexos e com uma linguagem inapropriada para o nível dos executantes;
- 3.4 O entrevistado reconhece a importância de estar aberto aos comentários e opiniões de funções que efetivamente executam a atividade e que normalmente são hierarquicamente inferiores ao Comandante;
- 3.5 O entrevistado acredita que, se na investigação de acidentes, ao invés do corpo técnico de terra, a tripulação fosse mais envolvida, ações corretivas mais eficazes seriam propostas;

- 3.6 O entrevistado entende como necessidade o conhecimento mais abrangente sobre os tripulantes em relação a possíveis problemas externos ao meio de trabalho em que ele possa estar inserido, levando este à perda de foco durante as operações;
- 3.7 O entrevistado percebe a necessidade de melhoria dos critérios utilizados e das avaliações realizadas para que essas possam refletir a realidade e, assim, contribuir para a melhoria e o real desenvolvimento dos tripulantes;
- 3.8 O entrevistado percebe a necessidade de melhoria na formalização dos documentos de passagem de serviço de uma turma para a outra;
- 3.9 O entrevistado acredita que a liberdade dada pela alta administração de terra, para que, em cenários inseguros, qualquer um possa parar as operações a bordo, deve ser melhor divulgada e trabalhada, visto que em alguns casos não é posta em prática por medo da tripulação;
- 3.10 O entrevistado acredita no procedimento que avalia e propõe consequências para quem pratica atos e condições inseguras, porém, percebe que ele não está implementado adequadamente e não é eficaz;
- 3.11 O entrevistado acredita que falta um suporte maior de terra; e em específico as visitas dos gerentes de terra a bordo seriam mais efetivas se estes tivessem um programa comum a ser verificado e não o genérico como é hoje;
- 3.12 O entrevistado percebe, em sua experiência, como negligência ou até excesso de confiança o fato de que as pessoas não seguem os procedimentos da empresa mesmo quando treinados para isto;
- 3.13 O entrevistado percebe a falta de liderança pelo exemplo gerando uma reação em cadeia;
- 3.14 O entrevistado percebe a necessidade de uma posição exclusiva de supervisão a bordo a fim de que esta possa monitorar de fora os comportamentos e ações dos executores;
- 3.15 O entrevistado reconhece que algumas ações da empresa privilegiam o financeiro em detrimento à segurança;
- 3.16 O entrevistado percebe que em algumas situações operacionais, somadas a todas as rotinas de bordo, a tripulação acaba sendo forçada à permanência nos seus postos em horas extras aos seus turnos de trabalho;

- 3.17 O entrevistado percebe problemas no processo de comunicação entre terra e bordo e conseqüente prejuízo na implementação das diretrizes pretendidas;
- 3.18 O entrevistado reconhece que a sistemática de transferência de experiências na frota não é eficaz;
- 3.19 O entrevistado percebe a falta de qualificação e competência em algumas posições dentro da organização se remetendo a um processo falho de recrutamento e seleção.

#### 4.5 Matriz de correlação entre Subgrupos encontrados e Entrevistados

Subgrupo/Entrevistado	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	%
1.1	X	x	x	x	x	x		x	x	x	90
1.2	X										10
1.3							x				10
2.1	X							x			20
2.2	X										10
2.3	X	x	x					x	x	x	60
2.4		x	x	x		x					40
2.5		x	x		x		x	x			50
2.6										x	10
3.1	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
3.2	X		x	x	x	x				x	60
3.3	X		x	x					x	x	50
3.4	X	x	x	x	x	x					60
3.5	X										10
3.6	X	x		x		x		x	x		60
3.7	X			x		x					30
3.8	X										10
3.9	X	x	x		x	x		x	x		70
3.10	X	x	x	x	x	x	x	x	x	X	100
3.11	X				x		x	x	x	x	60
3.12		x	x	x		x		x	x	x	70
3.13		x		x					x		30
3.14		x	x		x		x	x	x		60



3.15		x									10
3.16			x								10
3.17				X							10
3.18					x	x				x	30
3.19							x		x		20

Quadro 3 - Correlação entre subgrupos encontrados e entrevistados

Fonte: Autor (2018).

#### 4.6 Análise dos dados primários e correlação destes com dados secundários analisados

Como dados secundários foram analisados 52 relatórios de acidentes e/ou incidentes pessoais ocorridos nos últimos 3 anos, bem como pesquisas realizadas em seminários realizados com Oficiais e Subalternos em 2018 (Fonte: Empresa ABC).

Foram realizados três seminários, sendo dois com oficiais e um com os subalternos. Nos oficiais, foram duas turmas, durante dois dias, em hotel, e participaram 31 Comandantes, 28 Imediatos (suplente do Comandante a bordo), 27 Chefes de Máquinas e 30 Subchefes de Máquinas (suplente do Chefe de Máquinas a bordo), totalizando 116 oficiais.

Já para os Subalternos, um dia em hotel, com 29 participantes, entre Contramestres (Líder das operações no convés da embarcação) e marinheiros. Nestes eventos foram feitas pesquisas com resultados projetados imediatamente após cada pergunta, através de dispositivo eletrônico de votação, abrindo-se, assim, a possibilidade para discussões. Algumas destas perguntas consideradas pertinentes ao escopo aqui estudado e suas respectivas mais relevantes respostas serão descritas abaixo e correlacionadas com os resultados das entrevistas realizadas apenas com os Comandantes, como já descritas anteriormente.

##### 4.6.1 Pesquisa feita durante os Seminários dos Oficiais e Subalternos:

- 1) Vocês acham que estes acidentes poderiam acontecer em suas embarcações?
  1. Porque não temos liderança efetiva a bordo;

2. Porque não temos supervisão suficiente a bordo;
3. Porque não seguimos os procedimentos e não fazemos os documentos pertinentes de maneira eficaz e correta;
4. Porque não temos procedimentos adequados;
5. Porque não temos um Sistema de consequências ativo.

50% dos oficiais responderam pela opção 3, reconhecendo que não seguem procedimentos e padrões estabelecidos; 35% dos subalternos concordam com esta afirmativa e outros 35% declaram a opção 2, correlacionando os acidentes à falta de supervisão durante as operações.

70% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.12, o entendimento declarado acima corroborando com o não atendimento a procedimentos e padrões estabelecidos, justificando estes ao excesso de confiança nas experiências acumuladas na vida profissional ou, ainda, a atos negligentes.

60% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.14, o entendimento declarado acima pelos subalternos corroborando com a falta de supervisão durante as operações.

- 2) Vocês acham que a empresa fornece todos os recursos necessários para um ambiente Seguro a bordo?
1. Sim
  2. Não

62% dos oficiais responderam pela opção 1, reconhecendo que a empresa provê os recursos necessários. 67% dos subalternos concordam com esta afirmativa.

40% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 2.4, o entendimento declarado acima corroborando que a empresa tem como um ponto forte a provisão dos recursos necessários a um ambiente seguro a bordo.

3) Vocês acreditam que os procedimentos e ferramentas de gestão podem reduzir o índice de acidentes?

1. Sim
2. Não

84% dos oficiais responderam pela opção 1, reconhecendo a importância e credibilidade nos procedimentos e padrões estabelecidos. 96% dos subalternos concordam com esta afirmativa.

70% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.12, o entendimento declarado acima, corroborando com a importância do seguimento aos procedimentos e padrões estabelecidos.

4) Você acha que um Sistema de consequências efetivo pode reduzir o índice de acidentes?

1. Sim
2. Não

75% dos oficiais responderam pela opção 1, reconhecendo a importância da existência e aplicação efetiva de um sistema de consequências. 85% dos subalternos concordam com esta afirmativa.

100% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.10, o entendimento declarado acima, corroborando com a necessidade da existência de um sistema de consequências para quem pratica atos e condições inseguras.

5) Você acha que um líder pode ser formado através de treinamentos?

1. Sim
2. Não

69% dos oficiais responderam pela opção 1, reconhecendo a necessidade do complemento de treinamentos gerenciais na formação dos líderes. Apenas 33% dos subalternos concordam com esta afirmativa e outros 67% não acreditam nesta hipótese.

Esta pergunta pode ser correlacionada a mais de um subgrupo nas entrevistas realizadas com os Comandantes. 90% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no

subgrupo 1.1, o entendimento declarado acima corroborando com a necessidade de treinamentos gerenciais. 20% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 2.1, o entendimento como ponto forte a necessidade de treinamentos gerenciais como fator impulsionador e formador de multiplicadores. Ainda correlacionado a treinamentos, 100% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.1, o entendimento declarado acima corroborando com a necessidade de treinamentos mais efetivos e direcionados às funções aplicáveis.

6) Você conhece e acha que a ABC tem uma cultura de segurança?

1. Sim
2. Não

97% dos oficiais responderam pela opção 1, reconhecendo a existência de uma Cultura de Segurança. 93% dos subalternos concordam com esta afirmativa.

50% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 2.5, o entendimento como ponto forte a existência de uma Cultura de Segurança.

7) Quanto você acha que a ABC tem uma cultura de segurança implementada?

1. 100%
2. 75%
3. 50%
4. 25%
5. 0%

45% dos oficiais responderam pela opção 1, reconhecendo a existência plena de uma Cultura de Segurança. Apenas 9% dos subalternos concordam com esta afirmativa. Já 37% dos oficiais responderam pela opção 2, enquanto 64% dos subalternos optaram pela opção 2, reconhecendo estes a implementação quase que completa de uma Cultura de Segurança.

50% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 2.5, o entendimento como ponto forte a existência de uma Cultura de Segurança.

8) Por que você ou seus companheiros não seguem os procedimentos?

1. Porque sofro pressões operacionais e comerciais internas
2. Porque sofro pressões do cliente
3. Porque gasto muito tempo para segui-los
4. Porque sei que não sofrerei consequências em não os seguir
5. Porque sou experiente o suficiente para saber o que devo fazer em necessidade de procedimentos

23% dos oficiais responderam pela opção 1 e 15% pela opção 2, totalizando 38% relativos à pressão sofrida durante as operações. 39% dos oficiais responderam pela opção 3 e 20% pela opção 5, totalizando 59% relativos à experiência tida e negligência. 56% dos subalternos concordam com os aspectos de pressão sofrida durante as operações (40% pela opção 1 + 16% pela opção 2). Já 40% declaram a negligência votando na opção 3.

70% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.12, o entendimento declarado acima corroborando com o não atendimento a procedimentos e padrões estabelecidos, justificando estes ao excesso de confiança nas experiências acumuladas na vida profissional ou, ainda, a atos negligentes.

#### 4.6.2 Pesquisa feita durante o Seminário apenas dos Subalternos:

- 1) Vocês enxergam o seu Comandante como um Líder de bordo em relação à Segurança?
- 2) Vocês acham que seus Oficiais dão o exemplo na Segurança?
  1. Sim
  2. Não

42% dos subalternos responderam pela opção 2 da primeira pergunta e 77% pela opção 2 na segunda pergunta, ratificando, assim, a grande maioria sobre a visão de que não há uma liderança pelo exemplo.

30% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.13, o entendimento declarado acima corroborando com a necessidade da liderança pelo exemplo, porém, 60% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 2.3, como ponto forte, suas crenças de que esta liderança existe hoje divergindo, assim, da visão majoritária de seus subalternos.

3) Você se sente pressionado pela liderança de bordo na hora das operações, deixando a segurança de lado?

1. Sim
2. Não

4) Por que você não segue as regras de segurança?

46% dos subalternos responderam pela opção 1 da pergunta nº 3, e 81% declararam que se sentem pressionados ou por questões operacionais, comerciais ou, ainda, pelos clientes, quando responderam à pergunta de nº 4.

Esta pergunta pode ser correlacionada a mais de um subgrupo nas entrevistas realizadas com os Comandantes. 70% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.9, o entendimento declarado acima corroborando com a questão do medo por parte dos tripulantes quando sob pressão interna ou externa. 10% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.15, o entendimento declarado acima quando declaram que em certas situações aspectos financeiros prevalecem em detrimento da segurança. Ainda correlacionado a pressões sofridas interna ou externamente, 10% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.16, o entendimento declarado acima, corroborando que, em certos casos, tripulantes são forçados a trabalharem em regime de horas extras, além de seus turnos regulares de trabalho.

5) O quanto você acha que existe um time a bordo?

1. 100%
2. 75%
3. 50%
4. 25%
5. 0%

71% dos subalternos responderam pelas opções 2, 3, 4 ou 5, ratificando, assim, a grande maioria sobre a visão de que não existe um time a bordo.

60% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.2, o entendimento declarado acima, corroborando com a visão de que a Marinha mercante tradicional, com sua hierarquia tradicional, não permite uma humanização a bordo, não propiciando, assim, uma atmosfera saudável para uma boa comunicação e um trabalho em equipe.

#### 4.6.3 Pesquisa feita com os acidentes e/ou incidentes pessoais ocorridos nos últimos três anos:

Dos 52 acidentes e/ou incidentes ocorridos nos últimos três anos, quando estratificados por causas básicas de ocorrência, observamos o gráfico abaixo (Figura 4):

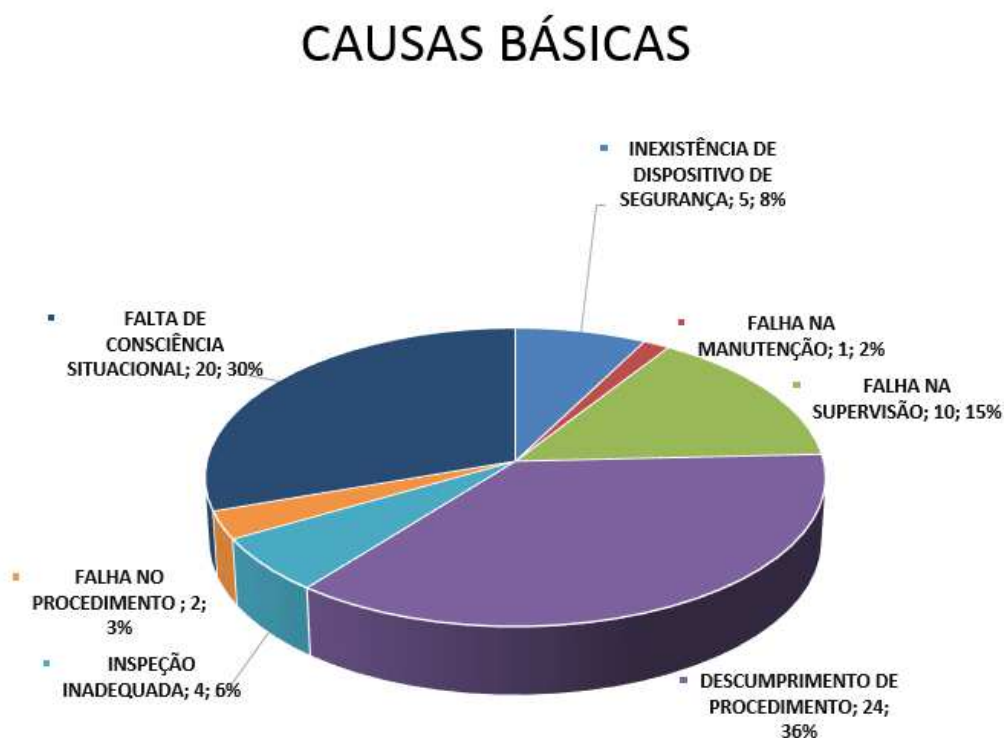


Figura 4 - Causas básicas de acidentes e/ou incidentes  
Fonte: Empresa ABC (2018).

Podemos observar acima que 81% das causas básicas apontadas durante a investigação destes acidentes e/ou incidentes são divididos em três grandes grupos: 36% ocorridos por descumprimento de procedimentos, 30% por falta de consciência situacional e 15% por falha na supervisão.

Esta pesquisa e suas causas básicas apontadas podem ser correlacionadas a mais de um subgrupo nas entrevistas realizadas com os Comandantes.

Causa básica - descumprimento de procedimentos:

50% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.3, o entendimento de que os procedimentos operacionais são complexos e com uma linguagem inapropriada para o nível dos executantes. 70% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.12, o entendimento de que os procedimentos não são seguidos por negligência ou, ainda, excesso de confiança em suas experiências, mesmo que tenham sido treinados. 10% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.17, o entendimento de que a comunicação entre terra e bordo é falha, ocasionando prejuízo na implementação das diretrizes pretendidas, e 20% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.19, o entendimento de que existe uma falta de qualificação e/ou competência em algumas posições dentro da organização.

Causa básica - falta de consciência situacional:

A consciência situacional pode ser definida como: “a percepção precisa dos fatores e condições que afetam uma embarcação e sua tripulação durante um período”. De maneira simplificada, a consciência situacional significa estar ciente do que se passa. Esta percepção pode ser afetada por diversos fatores, tais como: estresse, inexperiência, conflito interpessoal, expectativas, fadiga, desinteresse, distração, carga de trabalho e complacência.

10% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 1.2, o desafio de se ter um bom ambiente de trabalho em conjunto com um bem-estar de seus colaboradores. 60% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.6, a necessidade de um maior conhecimento de fatores externos ao meio de trabalho potenciais impactantes na perda de foco durante as operações. 70% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.12, o entendimento de que os procedimentos não são seguidos por negligência ou, ainda, excesso de confiança em suas experiências, mesmo que tenham sido treinados, e, ainda, 10% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.16, o entendimento



declarado acima corroborando que em certos casos tripulantes são forçados a trabalharem em regime de horas extras, além de seus turnos regulares de trabalho.

Causa básica - falha na supervisão:

60% dos Comandantes entrevistados ratificam, através da descrição dada no subgrupo 3.14, o entendimento declarado acima pelos subalternos corroborando com a falta de supervisão durante as operações.

## 5 RESPOSTA À PROBLEMÁTICA

**Retomando a problemática: “Esta pesquisa buscará responder a seguinte pergunta: Como o comportamento e ações humanas dos colaboradores da empresa estudada influenciam a implementação de um sistema de gestão de segurança na prevenção dos acidentes de trabalho?”**

Durante as entrevistas realizadas e análises de dados secundários fornecidos, ficou claro que a empresa ABC consegue, através dos diversos recursos fornecidos e praticados (mão de obra, equipamentos de última geração, tecnologia, treinamentos, políticas, regras e procedimentos, entre outros), criar uma percepção em seus ambientes de trabalho de que existe uma cultura de segurança implantada. Metade dos dez comandantes entrevistados declarou de maneira direta essa afirmativa caracterizada no subgrupo 2.5, classificado como “ponto forte” da estrutura atual.

Além disso, quando analisados dados secundários, a partir dos quais ampliou-se o universo pesquisado para 116 oficiais e 29 subalternos, 97% dos oficiais responderam positivamente reconhecendo a existência de uma Cultura de Segurança, somados a 93% dos subalternos que concordaram com esta afirmativa.

Apesar desse sentimento poderoso sobre cultura de segurança ser demonstrado como muito presente na organização ABC, sabemos que a definição de cultura é ampla, complexa e ainda muito discutida por diferentes autores para que possamos através, somente a partir dela, responder a problemática.

Segundo Edgar Schein:

Cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu conforme resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como uma maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12).

Geertz entendeu a cultura como forma de controle em sua definição:

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria de símbolos), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições e os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível, isto é, com densidade (GEERTZ, 1989, p. 24).

Sendo, assim, entendida a cultura como um grande contexto que compreende diversos aspectos dentro de uma organização, podemos afirmar, como resposta à problemática, que, mesmo com o sentimento de se ter uma cultura de segurança implantada na ABC, pelas entrevistas realizadas bem como dados secundários analisados, os comportamentos e ações dos colaboradores da ABC vêm contribuindo nas falhas de implementação do Sistema de Gestão de Segurança vigente bem como na grande maioria dos acidentes e/ou incidentes ocorridos nos últimos três anos analisados. Várias observações foram propostas e reportadas a fim de que se possa otimizar a cultura de segurança vigente, evitando comportamentos e ações inseguras, aumentando a efetividade e eficácia na implementação do Sistema de Gestão de Segurança da ABC, tornando mais efetivo o sentimento existente sobre a cultura de segurança que terá como consequência a diminuição ou até a extinção dos acidentes e/ou incidentes.

Essas observações foram reportadas no item 4.4 deste estudo, classificadas como grupo 3 (observações para se evitar comportamentos e ações inseguras e consequentemente acidentes), divididas em 19 subgrupos numerados de 3.1 a 3.19, que foram, na sequência, confrontados com dados secundários obtidos durante a pesquisa.

## **SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA EVITAR ACIDENTES DE TRABALHO**

Abaixo, sugestões de ações de melhoria estruturantes, relevantes, baseadas nas informações fornecidas e sugeridas, maiores ou iguais a 50% do grupo entrevistado e/ou das análises dos dados secundários:

- 1) Reavaliar matriz de treinamentos oferecidos, buscando junto aos executores temas que entendam de maior relevância para suas atividades, criando sistemática de verificação da eficácia desses treinamentos após realização. O tema “Cultura Organizacional” deverá obrigatoriamente ser disseminado a fim de que os colaboradores tenham consciência de como ela pode influenciar seus comportamentos e como aprenderão a agir sobre ela alinhando-a aos objetivos da organização;

- 2) Disponibilizar treinamentos e *coach* gerencial para as lideranças, tendo conteúdo mínimo voltado à melhoria do papel do líder, processo de comunicação com ênfase no “diálogo aberto”, gerenciamento de pessoas voltado a um processo mais participativo e mais democrático de todos independentemente da hierarquia, além do desenvolvimento de trabalho em equipe;
- 3) Reavaliar procedimentos operacionais, buscando torná-los mais simples, com linguagem mais amigável aos executores. Reforçar sistemática de participação ativa da revisão destes pelos executores, buscando a eliminação ou aglutinação deles, permitindo, assim, a diminuição da burocracia e o seguimento efetivo do sistema de gestão de segurança;
- 4) Criar sistemática com profissionais competentes para conhecer, reconhecer e tratar, antes do embarque, problemas externos ao meio de trabalho que possam influenciar o desempenho dos tripulantes durante seu período de embarque;
- 5) A Alta Direção deve reforçar, através de campanha específica, comunicados e apresentações, a autoridade de qualquer um, a qualquer momento, parar qualquer operação insegura (“*stop work authority*”) sem que haja qualquer tipo de penalização para quem exerça essa autoridade;
- 6) Reforçar, junto à organização, o procedimento de consequência quando da verificação de atos e comportamentos inseguros ou negligentes ao sistema de gestão de segurança implantado, criando uma sistemática mais efetiva de divulgação dos casos em que o procedimento for aplicado;
- 7) Aumentar a presença do corpo gerencial de terra a bordo, criando sistemática de padronização do escopo a ser verificado a bordo, independente da disciplina do gerente visitador, visando a uma comparação comum de resultados posteriormente;
- 8) Criar sistemática para que toda frente operacional tenha obrigatoriamente um colaborador desempenhando a função de supervisão durante a execução das operações;
- 9) Criar política formal e campanha específica para disseminação junto aos colaboradores, visando aos cuidados necessários para que se evite a pressão operacional interna em que a operacionalidade e os ganhos financeiros tenham enfoque maior do que a segurança. Enfocar também o suporte que a empresa provém para pressões externas, quando existirem nesse mesmo enfoque;
- 10) Criar política formal e campanha específica para disseminação junto aos colaboradores sobre a importância da liderança pelo exemplo;

- 11) Criar sistemática de premiação e/ou reconhecimento para ações e comportamentos seguros que agreguem valor ao sistema de gestão de segurança implantado.

Ações complementares:

- 12) Revisar o mapeamento das novas qualificações, competências e habilidades requeridas para as funções-chave de bordo e de terra para as operações realizadas a bordo. Buscar testá-las antes do processo de admissão estar concluído;
- 13) Revisar os critérios e reforçar o processo e a importância das avaliações de desempenho dos tripulantes;
- 14) Criar ferramentas formais com periodicidade definida para comunicados de terra para bordo, visando à melhoria do processo de comunicação terra x bordo;
- 15) Aumentar o planejamento e controle de horas trabalhadas a bordo a fim de evitar a necessidade de trabalho em horas extras;
- 16) Revisar e reforçar a sistemática de “transferência de experiências” entre a frota de embarcações;
- 17) Aumentar a participação da tripulação nas investigações de acidentes e/ou incidentes, visando a ações corretivas mais eficazes;
- 18) Aumentar a participação nos seminários anuais de gestão, incluindo outras funções que não só as oficiais, visando à melhoria e institucionalização/uniformização das comunicações e trabalho em equipe.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo de caso não se resume apenas ao entendimento de qual é o impacto do comportamento e ações humanas durante a implementação de um sistema de gestão de segurança na prevenção dos acidentes de trabalho. Gostaria de ressaltar e acrescentar a esta reflexão e análise final a tipificação única da atividade em questão: O apoio marítimo realizado por tripulantes formados na Marinha Mercante do Brasil, atividade esta recente e dinâmica em nosso contexto de atividades desempenhadas no País.

Esta observação se faz necessária, haja vista a pouca maturidade da atividade em nosso país. No passado não tão distante, tínhamos uma Marinha Mercante tradicional, com embarcações mais voltadas às navegações de longo curso (para fora do País), com um sistema de trabalho e organizacional voltados ao militarismo, sem muitas necessidades de habilidades específicas, bastante diferente do atualmente necessário. Hoje, essa navegação de apoio marítimo requer, além das qualificações e certificações técnicas tradicionais de nossas tripulações, grandes habilidades dos marítimos em relação à administração de bordo não só com a proximidade do cliente ao processo, (que, muitas das vezes, encontra-se embarcado com nossa tripulação monitorando o processo junto aos tripulantes na execução), com pressões internas e externas focadas em metas e resultados cada vez mais desafiadores, no tratamento da burocracia exacerbada com requerimentos legais e contratuais inovadores e dinâmicos, da necessidade de uma gestão participativa, do trabalho em equipe nas operações complexas junto a unidades marítimas que fazem parte da cadeia da prospecção do Petróleo em águas não só rasas mas em profundidades únicas no mundo, aumentando a complexidade e o risco das operações, da necessidade de uma boa comunicação, da liderança e tantos outros aspectos que compõem toda uma nova cultura organizacional requerida, os quais não foram incluídos/atualizados, até a presente data, em nossos currículos das nossas escolas de formação de tripulantes de nossa Marinha Mercante.

Segundo a teoria estudada, podemos correlacionar, com base no descrito acima, dois tipos de configurações estruturais que convivem a bordo das embarcações da ABC.

Tendo como base a estrutura militar de origem, em que as embarcações podem ser consideradas unidades produtivas autônomas e com uma liderança única através da figura do

comandante, a Estrutura Simples poderia ser considerada como a primeira delas por alguns aspectos:

Segundo Mintzberg(2003), essa estrutura é aplicável às organizações centralizadas e não reguladas a fim de permitir uma estrutura orgânica. A liderança tende a ser autocrática e, às vezes, carismática. Normalmente, o líder não tolera burocracias e controles externos. Na organização, tudo gira em torno do líder, que é usualmente avesso a procedimentos burocráticos em detrimento da sua flexibilidade.

A centralização proporciona que as estratégias reflitam um bom conhecimento operacional, podendo estas se confundirem em suas funções. O envolvimento operacional do líder pode fazer com que a visão estratégica se perca, ou, quando esta é priorizada, as operações mais rotineiras podem se perder pela falta de atenção do líder.

Por não ter uma administração bem desenvolvida, pode não ter condições de entregar produtos ou serviços padronizados por entidade de maior porte ou mais organizada. Por ter uma estrutura centralizada, pode apresentar dificuldades no trato de situações mais complexas. As mudanças estruturais, quando necessárias, sofrem certa resistência pelo líder, que detém o poder concentrado.

As pessoas normalmente gostam de trabalhar em estrutura simples por serem comandadas de maneira centralizada por um líder, quando carismático. Os colaboradores podem desenvolver uma grande identificação com a organização. Algumas pessoas podem perceber a Estrutura Simples como uma estrutura altamente restritiva e sem reconhecimento de seus participantes, em que a participação é tolhida pela condução e decisão centralizada no líder.

Por outro prisma, hoje essa Estrutura Simples é forçada a adaptações de um novo mercado, de novas habilidades requeridas aos envolvidos nesse processo bem como pelo cliente e pela atividade em si. A burocratização demasiada que faz parte da atividade, a necessidade de padrões formais de execução, a disciplina operacional requerida, a pressão pela performance, as novas tecnologias, o trabalho em equipe, liderança participativa e outros aspectos desta nova cultura organizacional requerida movem essa Estrutura Simples para uma segunda e nova necessidade de configuração estrutural denominada Burocracia Mecanizada.

A Burocracia Mecanizada, segundo Mintzberg(2003), pode ser definida como uma estrutura simples e repetitiva baseada em processos e responsabilidades bem padronizados, além da hierarquia das autoridades claramente definida.

A Burocracia Mecanizada é tida como a configuração que mais considera a divisão do trabalho bem como a diferenciação tanto vertical quanto horizontal de suas unidades, independentemente de suas formas, seguindo os princípios básicos da Administração com uma hierarquia bem definida, funcional de cima para baixo. O foco total e inegociável pelo controle também é uma de suas principais características. Esse foco traz consigo a disciplina da tentativa de eliminação de qualquer potencial erro nos processos, a fim de que se tenha uma operação ininterrupta. A presença de controles serve também como um facilitador na solução, ou mesmo no encobrimento dos conflitos pessoais existentes, mesmo que sem estes não possamos afirmar que a performance será melhor. Isto cria uma atmosfera fechada a uma possível tentativa de diálogo aberto. A busca por soluções internas ao invés da contratação de suporte externo também é um marco dessa configuração. Com isso, a estrutura visa se proteger da exposição aos mercados e teorias externas.

A estratégia é formulada levando-se em conta todos os feedbacks recebidos dos níveis intermediários. A implementação é de cima para baixo, seguindo a cadeia hierárquica, com foco nas ações a serem desenvolvidas. Essa estratégia é racionalizada de maneira integrada na estrutura, e as exceções são tratadas como tal e levadas de baixo para cima, podendo ser também recebidas pela cúpula quando estas atingem a mais de um setor, deixando de ser específicas. A estrutura necessária à Burocracia Mecanizada é simples e estável, tipicamente encontrada em organizações maiores e mais maduras, capazes de aderir a uma padronização e repetição das tarefas, não se aplicando a essas estruturas complexas. Normalmente, advém de estruturas simples após seu crescimento.

O controle externo, através de órgãos reguladores e dos próprios clientes, são condutas que levam a um estabelecimento de uma burocracia mecanizada que é mais comumente conhecida como burocracia de controle.

A necessidade da segurança durante as operações também leva a um estabelecimento de uma burocracia mecanizada que é mais comumente conhecida como burocracia de contingência.



Em função de a composição de uma estrutura organizacional não possuir apenas máquinas mas também seres humanos, podemos perceber alguns fatores de insatisfação e falhas nesse modelo. Fatores humanos são realçados quando estes não se veem como máquinas no processo operacional bem como quando os conflitos aparecem e não podem ser resolvidos pela simples padronização.

O papel do ser humano nos processos foi considerado por Taylor exatamente com a mesma interpretação que se deu para uma máquina, utilizando a metáfora de que o ser humano poderia ser comparado a uma “máquina complicada e delicadamente ajustada”.

As disfunções no comportamento dessas organizações geram maiores preços, desempenhos inferiores dos trabalhadores bem como tratamentos inadequados aos clientes, culminando na troca dos fins pelos meios, gerando maior necessidade de controle sobre o comportamento humano. Na visão da Burocracia Mecanizada, “na dúvida, aumente o controle”, utilizando-se, para isso, a revisão dos processos junto à tecnocracia, caindo em um círculo vicioso que muitas das vezes mais agrava do que soluciona problemas com seus novos controles. Na época atual, com um maior nível educacional das pessoas, essa configuração se torna mais difícil em relação à adaptabilidade.

Algumas organizações buscam a diminuição dos controles através da democratização, buscando a redução do senso de alienação, porém elas não podem eliminar seus sistemas de uma só vez, bem como a democratização não traz em si só a solução para todos os problemas humanos no núcleo operacional, onde o dilema eficiência x satisfação encontra-se instalado.

Um dos maiores dogmas da Burocracia Mecanizada se resume na diferenciação entre a formulação da estratégia e sua implementação. Para que se tenha um funcionamento eficaz, a estratégia deve ser formulada com informações disponíveis e de boa qualidade, e a situação deve ser tal qual estável para assegurar que não serão necessárias alterações durante sua implementação. A Burocracia Mecanizada é desenhada considerando que o sistema de informações terá as informações necessárias à tomada de decisão bem como que a estratégia desenhada para um local poderá ser implementada em outro. Essas considerações são questionáveis em função das perdas nas informações bem como na suposição de mudanças de cenários contínuas, que geram necessidades de adaptações constantes nas estratégias e na implementação destas por consequência.

**Podemos concluir, então, que a organização estudada, pela sua tipicidade e histórico apresentado, bem como pela convivência de duas configurações estruturais distintas descritas acima, pode ser caracterizada como uma organização que passa por um processo de paradoxo organizacional.**

Eisenhardt (2000) define o paradoxo como a existência simultânea e inconsciente de dois estados diferentes, representando duas lógicas diferentes e mutuamente excludentes. Teorias que não consideram o paradoxo, ou seja, que focam excessivamente em aspectos congruentes que priorizam a ordem apenas, perdem a flexibilidade, capacidade de transformação e abertura para mudanças. Na organização que convive com paradoxos, se estes não são bem explicados, disseminados, podem gerar confusão e sofrimentos através do choque de crenças. A organização pode conviver normalmente com paradoxos sem que estes produzam tensões, porém, quando as teorias disseminadas divergem das ações práticas verificadas pelos indivíduos, estas podem ser o propulsor da dialética e da mudança organizacional.

Na visão de Seo e Creed (2002), esses paradoxos serão o fator das transformações organizacionais, segundo a dialética.

Segundo Quinn e Cameron (1988), a dualidade faz parte das organizações, através da coexistência pacífica dos paradoxos, fazendo parte assim das características e realidades humanas, concluindo, assim, que o controle total dos sistemas é uma utopia, cujos limites foram claramente questionados desde o neotaylorismo.

O aumento desses paradoxos nas organizações bem como o aumento do binômio teoria x prática trazem consigo a geração de novas práticas sociais (práxis), geradas pelos questionamentos ao sistema vigente, com a finalidade de transformação deste e adaptação aos interesses próprios dos indivíduos.

Powell e DiMaggio (1991) e Meyer e Rowan (1977) demonstram que muitas vezes os modelos, regras, normas, ferramentas de gestão tidas como “estado da arte”, utilizados pelas organizações a fim de garantir uma boa performance, eficiência e legitimidade social, quando não adaptados adequadamente, podem trazer resultados inversos, comprometendo todo o resultado da organização.

Nesse sentido, segundo os autores, o *decoupling* (diferença entre o discurso e a prática nas organizações) em um certo nível se faz necessário para que as organizações atinjam realmente a legitimidade social bem como performance desejada.

Em contrapartida, segundo Seo e Creed (2002), a partir de um certo nível de *decoupling*, a organização começa a sentir essa diferença através das excessivas contradições apresentadas entre a teoria e a prática, dando origem à dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957), que é um fator gerador de choques de crenças por essa excessiva separação. Esse modelo traz frustrações e incredulidade dos indivíduos em relação ao sistema da organização e, pelo desconforto psicológico, pode levar à reação destes no sentido de alterar o sistema diminuindo o desconforto cognitivo (FESTINGER, 1957).

Ainda, autores como Ketz De Vries (1995), Eisenhardt (2000), Lewis (2000), Brown e Starkey (2000) descrevem as frustrações, quando da excessiva diferença entre teoria e prática forem verificadas em organizações, dentre as principais delas:

- a) Aumento do stress e a piora no clima organizacional (KETZ DE VRIES, 1995);
- b) Resistência a mudança e diminuição da produtividade (EISENHARDT, 2000; LEWIS, 2000);
- c) Desperdício dos recursos investidos pela não capacitação dos indivíduos (EISENHARDT, 2000; LEWIS, 2000; BROWN; STARKEY, 2000);
- d) Anomia e conflito de papéis (BERGER; LUCKMANN, 1989; ARGYRIS, 1995).

Diante desse cenário, entendemos que a empresa ABC, adotando as ações propostas no item 5.0 (Resposta à problemática), terá uma administração mais eficiente desse paradoxo, diminuindo as insatisfações, agregando valor nas relações, aumentando a performance com qualidade.

Resumindo, segundo Carmem Migueles, em seu livro *Criando o Hábito da Excelência*: “As empresas só chegarão à marca de acidente zero quando cada um de seus empregados acreditar que a segurança é responsabilidade sua, uma responsabilidade intransferível que depende de uma eterna e constante vigilância de todos os aspectos que a venham ameaçar”(MIGUELES, 2014).

A continuidade deste estudo em outras empresas do segmento, no Brasil, deve ser feita a fim de aumentar o conhecimento sobre o tema e ampliar as ações de melhoria para a problemática proposta.

## REFERÊNCIAS

ABC. Políticas, manuais e procedimentos relativos à de Gestão de Segurança.

\_\_\_\_\_. Código de condutas e procedimentos de conduta não aceitável e Just culture.

ABEAM. Disponível em: <<http://www.abeam.org.br/historico.php>>. Acesso em: 13 set. 2017.

ARES, A. M. M. L. **Norma para elaboração de referências**. Rio de Janeiro: FGV-RJ, 2010. 33p. Disponível em: <[http://sistema.bibliotecas-rj.fgv.br/sites/bibliotecas.fgv.br/files/arquivos/usuarios/u5/norma\\_elaboracao\\_referencias.pdf](http://sistema.bibliotecas-rj.fgv.br/sites/bibliotecas.fgv.br/files/arquivos/usuarios/u5/norma_elaboracao_referencias.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2017.

ARGYRIS, C. **Integrating individual and organization**. New York: Wiley, 1997.

\_\_\_\_\_. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

\_\_\_\_\_. **Personality and organization**. New York: Harper e Row, 1957.

ARONOWITZ, S. **False promises: the shaping of american working class consciouness**. San Francisco: Jossey Bass, 1973.

BERGAMINI, C.; CODA, R. (Ed.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança: A administração do sentido, **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai./Jun. 1994.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Editora Vozes, 1989.

BOUDON, R. **L'idéologie**. Paris: Seuil, 1991.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez, 2006.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Penso Editora, 2014.

CROZIER, M; **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Editora UNB, 1981.

CURADO, I. B.; SOUZA, M. E. V.; MADEIRA, E. Y. **Diretrizes para citações e referências**. 4. ed. São Paulo: FGV-SP, 2007. 21 p. Disponível em: <[http://sistema.bibliotecas-sp.fgv.br/sites/bibliotecas.fgv.br/files/referc3aancias\\_edic3a7c3a3o204\\_2007-sem20capa1.pdf](http://sistema.bibliotecas-sp.fgv.br/sites/bibliotecas.fgv.br/files/referc3aancias_edic3a7c3a3o204_2007-sem20capa1.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2017.

- DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate cultures*. Reading: Addison-Wesley, 1992.
- DEJOURS, C. Intelligence pratique et sagesse pratique:deux dimensions meconnues du travail reel. **Education Permanente**, n. 116, 1996.
- DENZIN, N. Z.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. **The sage handbook of qualitative research**. 4 ed. p. 1-19. Thousands Oaks, CA: Sage, 2011.
- DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS. Disponível em: <<https://www.dpc.mar.mil.br/pt-br/dados-estatisticos>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 703-706, 2000.
- FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. New York: Prentice-Hall, 1957.
- GAMINI, C., CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1990.
- GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de Imprensa, 1990.
- GARETH, J. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GEERTZ, CLIFFORD. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.
- HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: The world Publishing Company, 1966.
- HOFSTEDE, G. **Culture`s consequences**. Newbury Park: Sage Publications, 1980.
- INGLEHART, R. **The silent revolution**. Princeton: University Press, 1977.
- KETZ DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes: clinical approaches to management**. Nova York: Routledge, 1995.
- KOOT, W. et al. Epilogue. In: KOOT, W. et al. **Contradictions in context: Puzzling over paradox in contemporary organizations**. Amsterdam: University Press, p. 208-212, 1996.
- LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **The Academy of Management Review**, v. 25, p. 760-776, 2000.

- LIKERT, R. **The human organization**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.
- MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, 1943.
- MIGUELES, Carmem. **Criando o Hábito da Excelência**. 2014.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**, 2003.
- MORGAN, G. **Images of organization**. Thousand Oaks: Sage, 1986.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. Nova York: Harper & Row, 1982.
- POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: Chicago University Press, 1991.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. **Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 1-18
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Ed). **Beyond method: strategies for social research**. Beverly Hills: Sage, 1983b.
- SEO, M. G.; CREED, D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **The Academy of Management Review**, v 27, n. 2, p. 222-247, abr. 2002.
- STRAUSS, A. **Mirrors and masks: the search for identity**. Glencoe: Free Press, 1955.
- VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia e MOTTA Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**, 2002. v. 2, p. 39-79.
- VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia e VASCONCELOS, C. Flavio. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Jan./Mar. 2002.
- VERGANA, S. C. **Método de coleta de dados**. São Paulo: Atlas, 2012b.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Estudo de Caso. Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZANINI, M. T. **Confiança: O principal ativo intangível de uma empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

## **ANEXOS**

Anexo a este trabalho se encontra um “caderno” com todas as entrevistas realizadas.