

# A LIDERANÇA EM UM NAVIO MERCANTE: Aspectos e desafios

RONY ELIAS DA SILVA LIMA\*  
Oficial de Náutica

---

## SUMÁRIO

Introdu o  
Gestão de Equipe e Tripula o – Enfatizando a importância da liderança  
Liderança em embarca es e navios mercantes – uma abordagem geral  
Modelos de liderança em navios mercantes  
Fundamentos da liderança e atribui es dos comandantes de navios mercantes  
Considera es finais

## INTRODU O

Quando se trata do gerenciamento de equipes, torna-se indispensável uma reflexão acerca da figura de um líder, a fim de que este possa exercer sua autoridade

e garantir plenamente o cumprimento e o desenvolvimento das atividades e processos incumbidos a uma determinada equipe. Tal prerrogativa não   verdadeira tão-somente em rela o a equipes gerenciadas em espaços com enfoque adminis-

---

\* Graduado em Ciências Náuticas pelo Centro de Instru o Almirante Braz de Aguiar (Ciaba). Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Estácio de S . Finalista na etapa internacional do Global Management Challenge, Edi o 2013, realizado em S chi (Rússia).

trativo e ao gerenciamento de equipes que operam em sistemas de produção, mas sim a todo e qualquer ambiente de trabalho que contemple a integração e a colaboração mútua de indivíduos reunidos em torno de um mesmo propósito.

O presente artigo concentra-se em uma abordagem clara e objetiva acerca dos modelos de liderança aplicados ao comandante de um navio mercante, apontando tal figura como a principal responsável em assegurar com eficiência e segurança o transporte tanto da tripulação quanto da carga a bordo. Para que tal propósito seja plenamente alcançado, torna-se indispensável conceituar e contextualizar o gerenciamento de equipes, observando que isso implica diretamente a navegação e os procedimentos, que devem seguir as normas impostas pelas organizações marítimas.

Nas embarcações, a liderança requer que o comandante seja dotado de autoridade e respeito diante de sua tripulação. Tal processo, entretanto, não pode mais ser compreendido como a imposição de uma autoridade de maneira abrupta pelo fato de o comandante se encontrar em um posto hierarquicamente superior aos demais, mas sim como o desenvolvimento de potencialidades e capacidades de um líder do navio mercante diante de situações de risco e perigo eminente, bem como nas demais situações corriqueiras em que deve ser exercida a liderança.

Diante disso, este artigo aborda o processo de formação da liderança em navios mercantes, concentrando-se na aplicação de modelos e teorias verdadeiramente aplicáveis ao contexto no qual está inserido o estudo em questão. Foi realizada uma extensa pesquisa bibliográfica com o intuito de diagnosticar a aplicação da liderança e de suas prerrogativas, levando em consideração o comandante e o navio mercante enquanto objetos de estudo.

## **GESTÃO DE EQUIPE E TRIPULAÇÃO – ENFATIZANDO A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA**

Para que seja possível analisar os modelos e as teorias de liderança representados na figura do comandante em embarcações mercantes, torna-se indispensável abordar conceitualmente as gestões de equipe e tripulação em caráter geral. Embora este item concentre-se em uma abordagem em navios mercantes, também serão apresentados preceitos para o gerenciamento de equipes em caráter geral, sempre estimando e considerando a figura do líder para realizar tal gerenciamento.

Dentro de uma abordagem mais dinâmica das relações interpessoais dos ambientes de trabalho, entende-se que o conhecimento é considerado um dos principais ativos, sendo necessário para assegurar o sucesso de uma determinada atividade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Quando se trata da gestão de tripulações em uma embarcação mercante, deve-se contemplar, de tal forma, a gestão de pessoas tendo o navio enquanto ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2009):

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos [humanos] organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. (CHIAVENATO, 2009, p. 32)

Para Lacombe (2006), os métodos de gestão tradicionais, que se concentravam tão-somente em um foco que recai na tecnologia do produto, no processo, nos

mercados, nos recursos financeiros e na economia, vêm caindo em desuso em todos os ambientes no qual é exercida alguma espécie de liderança, visto que já é notório o entendimento de que, acima de qualquer outro elemento, deve haver percepção acerca da importância das pessoas e do modo por meio do qual as mesmas são administradas dentro de um determinado contexto em que há colaboração mútua entre indivíduos.

Quando se aborda a gestão de equipes com ênfase nas tripulações de navios mercantes, deve-se observar que há uma série de particularidades. Todavia torna-se fundamental que a tripulação da embarcação seja constantemente gerida de modo racional por seu líder, ainda que tratemos a embarcação naval mercante como uma organização completa na qual ocorre o gerenciamento de equipe (ETZIONI, 1974).

Essas são algumas das concepções fundamentais para que a liderança em um navio mercante possa ser abordada e aprofundada. Tais entendimentos correlacionam a possibilidade de aplicação de conceitos e fundamentos da administração e da liderança em uma embarcação, levando em conta suas respectivas especificidades e particularidades.

## LIDERANÇA EM EMBARCAÇÕES E NAVIOS MERCANTES – UMA ABORDAGEM GERAL

Conforme já dito, o comandante é a principal liderança a ser exercida dentro dos navios mercantes. Entende-se que

ele, enquanto líder, deve exercer um papel fundamental no processo decisório, sobretudo quando se envolvem questões que podem afetar o convívio de sua equipe dentro do navio, o que embasa a prerrogativa de qualidades administrativas contempladas por esta figura, sobretudo quando se trata da liderança e de questões envolvendo a gestão de pessoas/equipe.

Para Oliveira (2017, p. 9), “se um líder (comandante) a bordo de um navio não estiver pronto para a função de liderança, os membros da tripulação procurarão outro líder, situação que leva a autoridade a uma interrupção”. De tal modo, a perda de comando dentro de uma embarcação

pode prejudicar de maneira congruente as atividades realizadas na mesma, perturbando a autoridade e levando até à quebra de ordens e da cadeia de comando como um todo.

Todavia, quando se trata da liderança em embarcações, deve-se observar que:

**As embarcações não são mais vistas como segmentos com apenas um líder autoritário à frente da tripulação, mas sim como locais de formação e adequação dos líderes**

Meras semelhanças com o contexto empresarial não são pura coincidência; referimo-nos a um tipo de administração sem foco concentrado, que utiliza tecnologia de ponta e conta com produção otimizada, porém não alcança seus objetivos empresariais por não contar com líderes capacitados. Justamente a ausência de uma liderança capaz de organizar e coordenar esforços era responsável pela derrota das tropas portuguesas quando entravam em confronto com adversários que tinham líderes mais adequados a determinados contextos (RAMOS, 2010, p. 51).

Essa é a prerrogativa fundamental que norteia a liderança em embarcações na contemporaneidade. As embarcações não são mais vistas como segmentos com apenas um líder autoritário à frente da equipe/tripulação, mas sim como locais de formação e adequação dos líderes.

Os comandantes, nesse sentido, não devem agir pelos próprios interesses, mas sim calculando os procedimentos e processos necessários para que os propósitos de toda a equipe sejam alcançados, tendo em mente que a segurança da tripulação, da equipe e da carga é o objetivo principal de sua presença nesse ambiente (RAMOS, 2010).

A motivação, por exemplo, é tida como um dos principais preceitos da liderança nas embarcações, de modo que “um dos principais instrumentos para motivar os líderes [comandantes] é a prestação de contas. Fazer líderes [comandantes] responsáveis é torná-los mais sensíveis às pressões sociais e às normas de comportamento associado aos seus papéis”. (AZEVEDO, 2017, p. 13)

A valorização das pessoas e do conhecimento, no mesmo sentido, é tida como uma prerrogativa da liderança em embarcações (RAMOS, 2010). Carvalho e Souza (1999, p. 2) compreendem o capital humano como “capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e do gerente transformando em produtos e serviços, que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”.

Por conseguinte, não se pode compreender o capital humano como as pessoas integrantes do ambiente de trabalho, mas sim como o conjunto de capacidades, conhecimentos, habilidades, competências e até mesmo de personalidades que podem produzir valor econômico em uma em-

presa, adquiridos pela pessoa integrante do quadro de colaboradores por meio de educação, perícia e experiência. Essas prerrogativas são extremamente verdadeiras em relação ao exercício de liderança nas embarcações.

Levando-se em consideração as especificidades do exercício da liderança por comandantes em navios mercantes, pode-se apontar que o comandante é um gestor dentro da embarcação, sendo indispensável que o mesmo exerça liderança diante de seus comandados. O gestor é a figura pertencente a uma determinada organização que atua na execução de tarefas confiadas à gestão da mesma. A conceituação mais clara acerca dessa figura se dá por meio da lição do icônico Fayol (1994), que compreende o gestor como a pessoa à qual compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização, atuando por meio do planejamento estratégico, da liderança e do controle, a fim de assegurar que as atividades da empresa estejam sendo conduzidas conforme os propósitos por ela estabelecidos.

Um problema muito encontrado na atualidade, entretanto, é o apego dos gestores a métodos de gerência ultrapassados. Nos ambientes de trabalho de hoje, diante da maior relevância do capital humano na concepção moderna das organizações, é necessário que seus gestores sejam líderes propriamente ditos e não somente “gerentes” (ou, no caso específico, comandantes). Exercendo liderança, os gestores podem atenuar os impactos das mudanças, identificando e conduzindo as necessárias enquanto motiva os indivíduos que atuam profissionalmente na organização (BERGAMINI, 2002).

A cooperação de liderança é apoiada no controle de seus relacionamentos em interesse próprio: líderes (capitães

e comandantes) trocam e combinam as informações como método de se ter uma relação igual com os demais, mesmo contrariando seus interesses pessoais (BAPTISTA, 2017).

Essas são algumas das concepções fundamentais para a necessária correlação entre as teorias administrativas e o exercício da liderança como pressuposto ao bom comando nos navios mercantes. Em posse desse conhecimento, torna-se possível abordar a liderança em caráter objetivo, com os fundamentos primordiais para seu exercício em tal espécie de embarcação.

## MODELOS DE LIDERANÇA EM NAVIOS MERCANTES

Conforme apresentado, há cada vez maior aplicação de preceitos e fundamentos da Administração em função do exercício de gestão de pessoas e liderança nas embarcações navais. Chiavenato (2004) conceitua, ainda, os diferentes modelos de líder, de modo que se faz cabível a realização de uma síntese objetiva de algumas das modalidades, identificando a conduta ideal do gestor, com a ressalva de que tais modelos/tipos de liderança podem ser plenamente aplicáveis a diferentes segmentos:

– O líder autoritário é o líder que determina o que será executado pela equipe, exigindo uma relação de obrigatoriedade e disciplina dos funcionários. Para o autor, essa é uma conduta reprovável para a atuação no âmbito organizacional, uma vez que o grupo é comandado por meio de ordens, não sendo aceitas ideias de outros membros da equipe, que são subestimadas e diminuídas.

– O líder indeciso, como o próprio nome determina, é aquele que não é capaz de assumir a responsabilidade, tornando a equipe desorganizada e in-

segura, havendo alta probabilidade de aparecimento de conflitos.

– O líder liberal é aquele que pouco interfere nos processos que exigem seu discernimento, dando maior liberdade aos outros a fim de que realizem o trabalho do gestor, enquanto este se abstém das decisões difíceis e importantes, o que pode tornar a equipe incoerente e confusa.

– O líder situacional é o que só exerce sua liderança de acordo com a circunstância, adquirindo a postura de líder somente quando uma situação que assim exige se apresenta. Embora costume ser eficiente, esse tipo de líder provoca uma sensação de segurança temporária nos funcionários.

– O líder emergente é aquele que assume o comando de uma equipe diante do aparecimento de uma conjuntura específica. A equipe se mostra mais receptiva quanto a esse tipo de líder, sabendo que pode contar com ele nas situações emergenciais.

– O líder democrático, provavelmente o tipo ideal apresentado pelo autor, preocupa-se com a participação do grupo, o qual estimula e orienta. Ele ouve e acata as opiniões do grupo quando pertinentes, sendo impessoal e objetivo na sua comunicação com os demais profissionais. Esse tipo de líder possui uma relação de interação, participação e colaboração com os seus subordinados. (BAPTISTA, 2017 p. 17)

Esses são os principais modelos (ou simplesmente tipos) de liderança aplicáveis na gestão de pessoas e equipes. Conforme é possível observar, diferentes preceitos e critérios de liderança podem ser estabelecidos pelo líder dentro das embarcações navais, podendo o mesmo fazer uso indiscriminado de sua liderança de modo autoritário ou estabelecer um perfil de liderança mais democrático ou situacional.

## FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA E ATRIBUIÇÕES DOS COMANDANTES DE NAVIOS MERCANTES

Segundo Silva (2012), existem grandes possibilidades para o exercício da liderança nas embarcações. A comunicação, por exemplo, é apontada como um dos fundamentos para fomentar e auxiliar no processo decisório para os comandantes das embarcações. Para o autor:

A liderança não é visível, mas existe. Não é uma liderança presencial, mas é reconhecida por todos. Não há alterações às ordens, não há qualquer tipo de renúncia ao trabalho. A liderança não é proativa, nem visível. Essa não-atividade não invalida que a mesma não seja efetiva. O mestre tem ao seu dispor um conjunto de mecanismos capazes de comunicar com terra e com outras embarcações. Essas comunicações [foi-nos explicado] ajudam na tomada de decisão (SILVA, 2012, p. 61).

O líder deve ser capaz de se comunicar eficientemente com os membros da equipe sempre que necessário. E o comandante deve transmitir suas intenções e ordens aos membros da tripulação especialmente em casos de emergência .

Não importa se o navio está navegando ou se está fazendo uma manobra de porto; a equipe deve funcionar como uma equipe vertical. Uma equipe com um plano bem compreendido é capaz de antecipar uma situação perigosa e reconhecer o desenvolvimento de uma cadeia de erros, eles terão capacidade de evitar tais situações e corrigir os erros cometidos (AZEVEDO, 2017, p. 14).

A Portaria nº 111, de 16 de dezembro de 2003, do Ministério da Defesa contempla, em seu Capítulo 4, as atribuições/competências dos comandantes nas embarcações. A seguir são sintetizadas tais informações, com ênfase nos aspectos que norteiam a liderança. Assim, o comandante deve:

- cumprir e fazer cumprir, para si e para todos os subordinados, as leis e regulamentos em vigor, sendo responsável pela manutenção da disciplina na embarcação e zelando pela execução dos deveres dos tripulantes por meio das ordens proferidas;
- implantar e manter programa continuado e periódico de treinamento para novos tripulantes;
- impor penas disciplinares aos que perturbarem a ordem de embarcação, cometerem faltas disciplinares ou deixarem de executar seus serviços, comunicando às autoridades na forma da legislação vigente;
- delegar poderes aos subordinados para a distribuição de serviços, visando ao bom andamento dos trabalhos de bordo;
- determinar quando é preciso o trabalho conjunto dos tripulantes, visando à superação de um problema técnico; e
- designar, dentre os tripulantes, um gestor que responde diretamente a ele.

De tal modo, a liderança é um pressuposto para a execução de atividades por parte do comandante. O mesmo, enquanto autoridade máxima da embarcação, deve zelar pelo devido cumprimento de normas e pela segurança da carga transportada e da tripulação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado, há muitas semelhanças e discrepâncias diante da aplicação de preceitos e princípios científicos de liderança e gestão (admi-

nistração) por parte dos comandantes de navios mercantes. De um lado, fica evidenciado que a utilização dos modelos de liderança estabelecidos e apresentados no presente artigo são plenamente aplicáveis a esses comandantes. De outro lado, entende-se que o comandante segue uma série de fundamentos primordiais ao exercício de suas funções, assegurando o cumprimento de normas, bem como de princípios de segurança de sua tripulação e da carga transportada.

O modelo de liderança do comandante deve ser estabelecido de acordo com sua personalidade, com o envolvimento de sua equipe e com a situação que se apresenta. Entende-se que a utilização de um único modelo de liderança (como, por exemplo, do líder autoritário ou democrático) é ineficiente para o exercício da liderança como um todo nas embarcações. O comandante pode, por exemplo, fazer uso do modelo de liderança situacional ou emergente,

de acordo com situações específicas de suas atribuições.

A liderança é um dos requisitos fundamentais para o crescimento organizacional das atividades da tripulação. No âmbito naval, há uma necessidade constante de identificação e cultivo de futuros líderes com potencial de exercício de diferentes modelos de liderança a bordo de seus navios mercantes.

O presente trabalho, de revisão bibliográfica, buscou contemplar alguns dos fundamentos primordiais da liderança nessas embarcações, atendo-se a uma série de publicações científicas, com o intuito de elucidar questões e

preencher lacunas no tema em questão. Evidentemente, não foi possível esgotar completamente o assunto, mas pôde-se oferecer diretrizes da liderança em tais embarcações, reunindo princípios da Administração em função da especificidade de atividades exercidas pelos comandantes de navios mercantes.

## **O modelo de liderança do comandante deve ser estabelecido de acordo com sua personalidade, com o envolvimento de sua equipe e com a situação que se apresenta**

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<ATIVIDADES MARINHEIRAS> Comando; Liderança;

### REFERÊNCIAS

- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. *The nature of leadership*. 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- AZEVEDO, Erik. *Retrospectiva 2010 – Navios-Escola mercantes pelo mundo*. [S.l.]: Blogmercante, 27 dez. 2010. Disponível em: <http://www.blogmercante.com/2010/12/navios-escola-mercantes-pelo-mundo/>. Acesso em: 30 jan. 2020.
- BAPTISTA, Pedro. *Classificação de Navios*. Disponível em: <http://www.transportes-xxi.net/marítimo/investigacaodenavios>. Acesso em: 30 jan. 2020.

- BERGAMINI, C. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria nº 111, De 16 De Dezembro de 2003. Capítulo 4, Atribuições do comandante e tripulantes a bordo de embarcações mercantes nacionais e Penalidades. Disponível em: [http://www.pratbel.com.br/a\\_praticagem/normam/13/N13CAP4.pdf](http://www.pratbel.com.br/a_praticagem/normam/13/N13CAP4.pdf). Acesso em: 3 fev. 2020.
- CARVALHO, A.C.N, SOUZA, L.P. “Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação”. Em: *Prespect. Cienc. Inf.*, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: 3ª edição, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: capital humano das organizações*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Tradução José Antonio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: USP, 1974.
- FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LACOMBE, F.J.M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAGOUDIS, I.N.; KOTSIPOULOS, N.; THEOTOKAS, I. “Leadership Profiling of Ocean Going Ship Masters”. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Volume 30, Issue 3, December 2014, pages 321-343. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521214000558>. Acesso em: 2 fev. 2020.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
- OLIVEIRA, G.C. *As dimensões externas na segurança interna*. Disponível em: [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-91992013000400003&lang=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-91992013000400003&lang=pt). Acesso em: 30 jan. 2020.
- RAMOS, F.P. “Liderança e Inteligência Emocional no contexto da Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso através do filme ‘Mestre Dos Mares’ ”. *Revista de Ciências Gerenciais*, Vol. 14, nº 20, Ano 2010.
- SILVA, J.M.P. *Da informalidade à efectividade das práticas. Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma embarcação de pesca*. Dissertação de Mestrado em Gestão de RH apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal: 2012.