

**Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas****Clima Organizacional em uma Embarcação  
Reflexos no comportamento e segurança da tripulação**

Rosa Maria Padroni

Humberto Rosseto

Faculdade de Tecnologia de Jahu

rosa.padroni@fatec.sp.gov.br

**RESUMO**

Diante de um cenário de transformações rápidas oriundas do processo de globalização que afetam as organizações como um todo, alterando relações de trabalho, hábitos e até mesmo a própria cultura da organização, desencadeando conflitos entre os líderes e seus colaboradores. Na Marinha Mercante Fluvial, eles trabalham a bordo das embarcações, em espaços confinados, e, em alguns casos vários dias, num ambiente de total isolamento onde o próprio descanso ocorre no espaço de trabalho sem o convívio familiar ou social. Isto faz da embarcação um lugar atípico para se trabalhar que pode gerar certa interferência no clima organizacional. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as ameaças e oportunidades do clima organizacional em que estão inseridos os tripulantes de uma embarcação analisando seu bem estar e sua segurança.

Palavras-Chave: Clima Organizacional, Segurança, Tripulação

**ABSTRACT**

And due to a fast transforming scenery due to the globalization process that affect the groups as a whole, changing working relationships, habits and even their culture, unleashing conflicts between the leaders and co-workers. In the labor market range, each job has their own features and specific natures that deserve special attention, as for the experts on the Fluvial Trade Navy, as they work on board in limited spaces, for several days, and though in a totally isolated, even when they rest, without their families or friends. So, the vessel becomes an atypical place to work which may interfere in the organizational climate. Then, the aim of this paper is to analyze the threads and opportunities of the organizational

climate where the crew members in watercrafts, and also the welfare of the officers aboard in the Fluvial Navy and their safety.

Keywords: Organizational climate, security, crew

## **1. INTRODUÇÃO**

Segundo Chiavenato (2002), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos de gerar produção e produtividade e assim cumprir sua missão, e as pessoas dependem das organizações para gerar o seu sustento e assim alcançar vários objetivos pessoais, num determinado tempo, com níveis mínimos de esforço e conflito.

A busca incessante de qualidade e rapidez nos serviços oferecidos aos clientes das organizações que operam no ramo da navegação fluvial, aliados a um trabalho onde os funcionários ficam muitas vezes em um regime de semi-confinamento, sem a possibilidade de estar em terra firme com os seus familiares, gera um desgaste dos mesmos, seja entre comandados/comandante ou até mesmo entre os próprios comandados.

## **2.- REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é um retrato que o pesquisador ou observador obtém ao mapear e analisar o ambiente interno de uma organização em determinado momento, revelando os anseios e expectativas, satisfação ou insatisfação gerados pelos colaboradores da mesma. Segundo Luz (2003) clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Ainda, segundo Luz (1995), o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina em uma organização, em um determinado período. O autor cita que o fator tempo é essencial para entender o conceito de clima organizacional, pois por ser o clima resultado de uma variedade de situações, torna-se instável, caracterizando-se, muitas vezes, por estado de apatia e insatisfação em alguns momentos e relações de animação e satisfação em outros.

O clima organizacional é o sentimento que o colaborador tem com relação ao seu ambiente de trabalho. Este sentimento pode ser de tranquilidade e confiança ou então de medo e desconfiança. O clima organizacional propício para o aumento da eficácia da organização é gerado através da satisfação dos colaboradores e a motivação destes para a realização dos objetivos da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 142) o clima organizacional é o sentimento das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos. É importante lembrar que, as pessoas possuem percepções diferentes e por isso percebem o clima de forma distinta, prevalecendo o sentimento que predomina na organização.

## **2.2. COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL**

As organizações, através de algumas variáveis, exercem influência sobre seus colaboradores. Essa influência pode atuar de forma a integrar e enriquecer o ambiente ou podem manipular e separar as pessoas. As atitudes coercitivas muitas vezes inibem o talento da maioria dos colaboradores, gerando manifestações comportamentais inadequadas e negativas seja em grupos ou individualmente.

O clima organizacional é determinado pelas respectivas motivações dos indivíduos e de outros comportamentos como estilos de liderança, comunicação, trabalho em equipe, salários, perspectivas de desenvolvimento, que afetam os relacionamentos. Todas as organizações criam o seu próprio clima de acordo com a maneira que esses fatores ou variáveis são trabalhadas e vistas pelos colaboradores.

### **2.2.1. COMPROMETIMENTO E ENVOLVIMENTO**

O comprometimento é um processo contínuo que evolui durante toda a vida. Chiavenato (2002) explica que em qualquer etapa da vida, especialmente no início e no meio da idade adulta, as pessoas podem sofrer consideráveis mudanças de personalidade, algumas suficientemente profundas para ser

qualificadas de transformação. Afirma que parece não haver ambiguidade no fato de que as experiências que um homem tem, sobretudo na idade adulta e especialmente em seu trabalho e no contato com os meios de comunicação de massa, são pelo menos tão importantes para determinar o nível de modernidade individual que ele irá atingir quanto às expectativas do início da vida.

Organizações que buscam harmonizar, envolver e comprometer seus colaboradores com seus projetos em busca do fortalecimento da instituição e seu quadro são as que se destacam neste mercado. Pessoas envolvidas e comprometidas produzem mais e geram novas ideias, além de evitar conflitos entre companheiros e superiores.

### **2.2.2. COMUNICAÇÃO**

Do surgimento da escola de relações humanas, com os estudos inovadores de Elton Mayo sobre aspectos comportamentais, motivacionais e grupos informais, percebe-se que já, naquela época, os efeitos positivos da comunicação eram sentidos pelos gerentes e empresários, principalmente quanto a comunicação entre funcionários.

Se no passado, devido a uma comunicação truncada e protegida pela hierarquia dura e severa, o que provocava índices alarmantes de falhas humanas em empresas de todos os segmentos, hoje a comunicação interna vem ocupando cada vez mais espaço dentro das organizações, com políticas de divulgação da missão, valores e objetivos da empresa, facilitando o acesso e desburocratizando as relações entre subordinado e superior.

### **2.2.3. LIDERANÇA**

A liderança é uma das mais fortes variáveis que afetam o clima de uma organização. Um bom líder deve estar atento aos sinais que se mostram através dos indicadores do clima organizacional. Com o ambiente de mudanças atual, as atenções não devem estar voltadas apenas para o mercado e cliente, mas também para o ambiente de trabalho na organização.

Muitos erros são cometidos pelos líderes no ambiente externo. Para Luz (2003) o desrespeito com os colaboradores como pessoas é um dos fatores

críticos. Alguns líderes invadem a privacidade, tratam as pessoas como objetos e utilizam o poder de forma a diminuir o colaborador.

Existem ainda líderes, que pela rigidez nas suas relações, não permitem abertura para discutir sobre problemas de suas funções, ou mesmo, problemas particulares que muitas vezes interferem no trabalho e no ambiente organizacional.

#### **2.2.4. EQUIPE**

Atualmente o estilo de supervisão focada apenas no gerente ou supervisor está perdendo espaço para as chamadas equipes de trabalho ou equipes autogeridas.

Segundo Amarú (2006), a delegação de autoridade e o aprimoramento da comunicação dentro de um grupo de trabalho são mecanismos para criar uma equipe autogerida, que além de apresentar vantagens como facilidade na comunicação, autonomia para decidir, responsabilidade pelos próprios resultados, também desonera o custo das atividades de supervisão ou gerenciamento e facilitam o desempenho das atividades.

#### **2.2.5. MOTIVAÇÃO**

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e, mesmo assim, permanece um dos aspectos mais preocupantes do cotidiano das organizações.

Na psicologia, segundo Piéron (1964), motivação corresponde a uma modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação. Motivação é definida como um impulso a ação. É também traduzida como necessidade ou tendência (Piéron, 1964; Archer, 1997). Por tratar-se de impulso ou necessidade, é obvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos.

A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores.

O gestor poderá utilizar teorias motivacionais e comportamentais deixados pelos precursores da administração de recursos humanos, dentre eles, Maslow com sua “teoria das necessidades”, contemplando que todo indivíduo tem necessidades pessoais e profissionais e ao ser realizada uma de suas necessidades, o mesmo reage de forma positiva a novos estímulos.

### **2.2.6. INICIATIVA**

Henry Fayol ao elencar os seus princípios secundários de sua teoria descreve como iniciativa o ato fazer aumentar o zelo e a atividade dos agentes.

Iniciativa pode ser entendida também como o ato de agir, não esperar que outro faça por você, de assumir responsabilidade. Atualmente, as empresas buscam profissionais que além do comprometimento e envolvimento com o trabalho, com a equipe e com a própria organização, também tenham o discernimento e a capacidade de gerar opiniões próprias e criar o seu modelo de trabalho, evitando-se sobrecarga de atividades rotineiras nas mãos dos gestores ou tomadores de decisões.

## **3. METODOLOGIA**

Foi realizada uma pesquisa através de um questionário com a finalidade de criar uma amostra dos oficiais da Marinha Fluvial que estão embarcados da hidrovia Tiete-Paraná, tendo como objetivo a análise do comportamento dos mesmos em seu ambiente e como esse comportamento influencia no clima organizacional e vice versa. Para analisar tal comportamento, responderam a pesquisa - Marinha Fluvial – 45 oficiais, com idade entre 22 a 59 anos.

O regime de trabalho dos fluviários varia entre 5 dias a 25 dias, com 5 dias para descanso. Um dos elementos diferenciadores do trabalho embarcado é justamente esse tempo de descanso, pois estando embarcados durante esses dias, as horas de descanso são utilizadas no próprio local de trabalho, ou seja confinados. Como elencado, o pressuposto que fundamenta a presente investigação está pautada na ideia de que o trabalho realizado em navio, com acesso restrito à comunicação pode causar impactos na vida dos trabalhadores e no clima organizacional. Os profissionais que compõem a tripulação podem ser assim subdivididos:

### **Tripulação Fluvial – Convés**

Capitão Fluvial; Piloto Fluvial; Mestre Fluvial; Contra Mestre; Marinheiro Fluvial de Convés; Cozinheiro

### Tripulação Fluvial – Máquinas

Supervisor Maquinista; Conductor Maquinista; Marinheiro Fluvial de Máquinas

## 5. RESULTADO E DISCUSSÕES

Tabela1 – Resultados da pesquisa

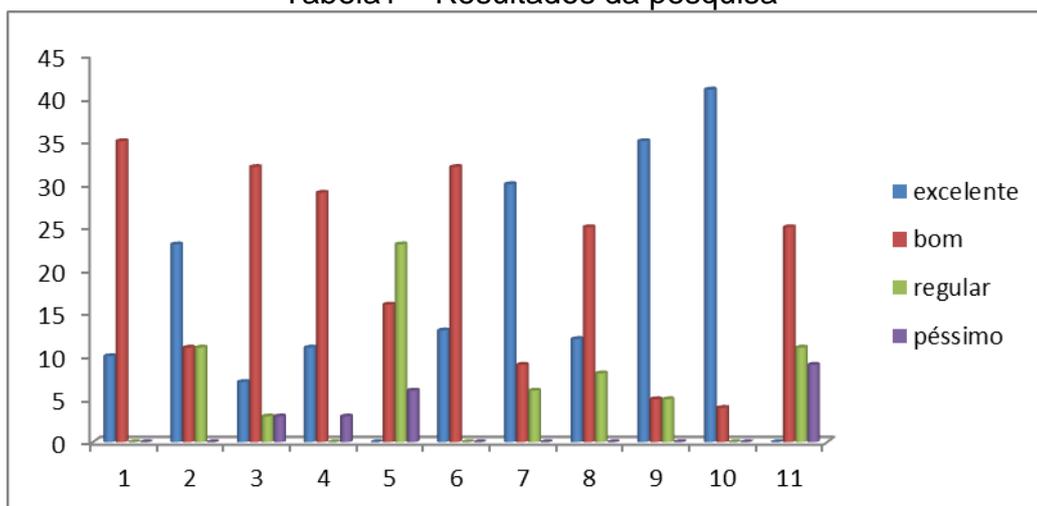
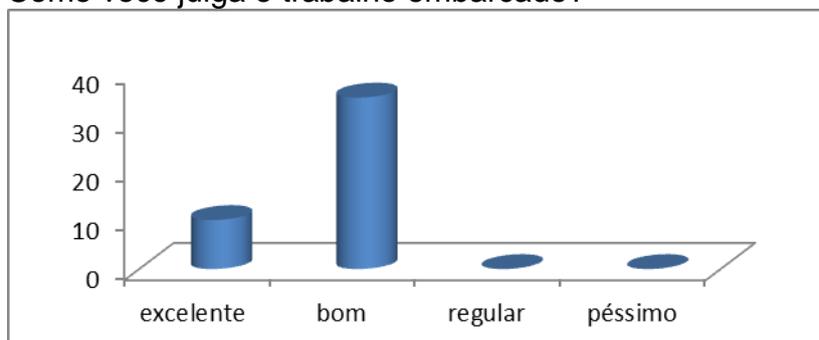


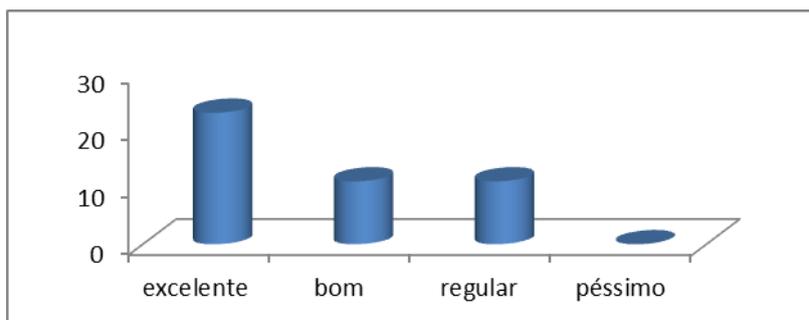
Gráfico: tabulação geral

**Questão 1-** Como você julga o trabalho embarcado?



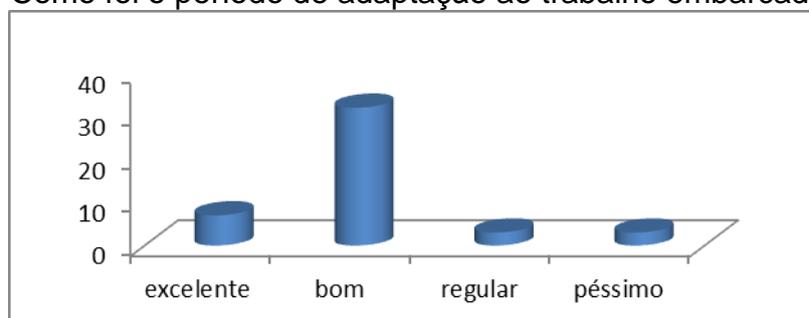
**Análise:** de um modo geral os tripulantes acham bom o trabalho embarcado e o as atividades em si.

**Questão 2.-** No início do embarque como você se encontra?



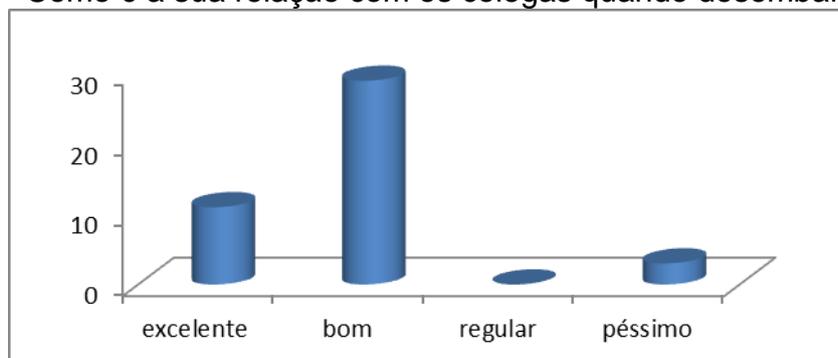
**Análise:** para os tripulantes, a melhor etapa do trabalho embarcado é o início da viagem, pois acabaram de estar com a família, e ainda não estão sentindo essa falta.

**Questão 3 -** Como foi o período de adaptação ao trabalho embarcado



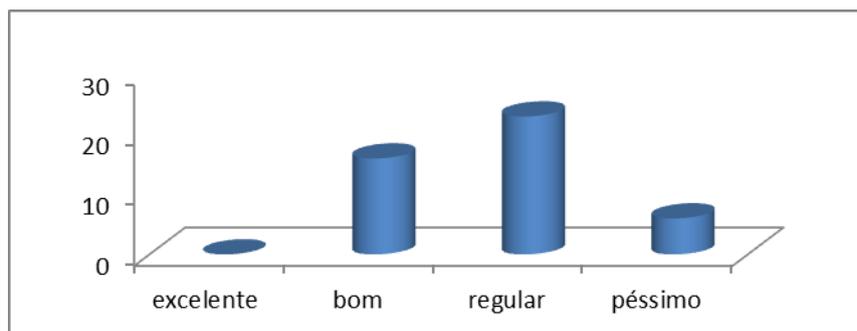
**Análise:** O período de adaptação ao confinamento da viagem é considerado bom, pois ainda estão se adaptando com a tripulação e a saída de casa.

**Questão 4 -** Como é a sua relação com os colegas quando desembarca?



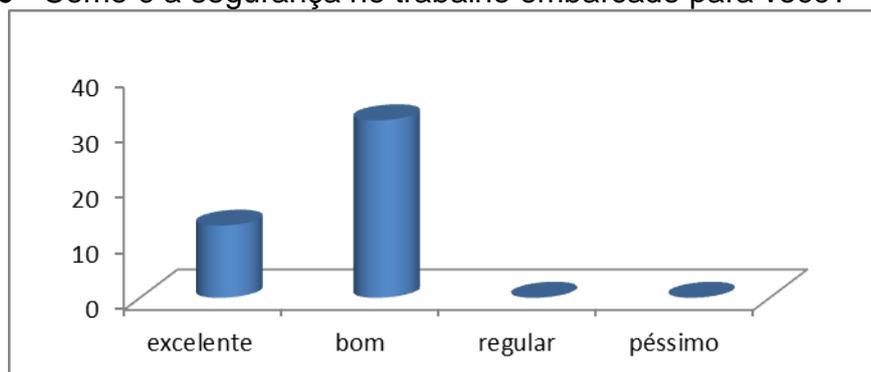
**Análise:** Essa relação é boa, pois, apesar de estarem voltando para suas casas, existe o sentimento de “perda” dos colegas

**Questão 5-** O que você pensa sobre o isolamento/confinamento no navio



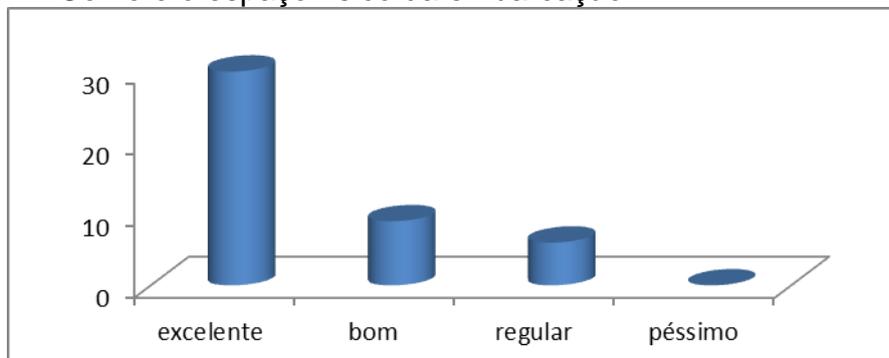
**Análise:** O trabalho confinado em uma embarcação não é bom, pois estão longe dos familiares, da vida social, sem ter a possibilidade de sair do navio.

**Questão 6 -** Como é a segurança no trabalho embarcado para você?



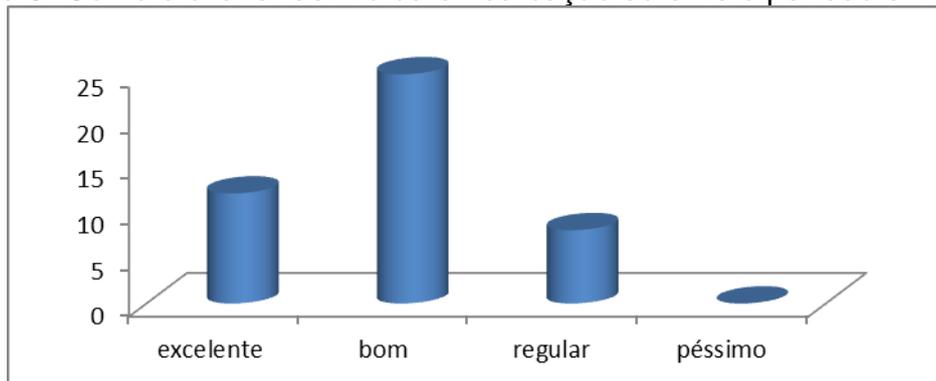
**Análise:** de um modo geral é bom, pois tem um retorno financeiro adequado.

**Questão 7 –** Como é o espaço físico da embarcação



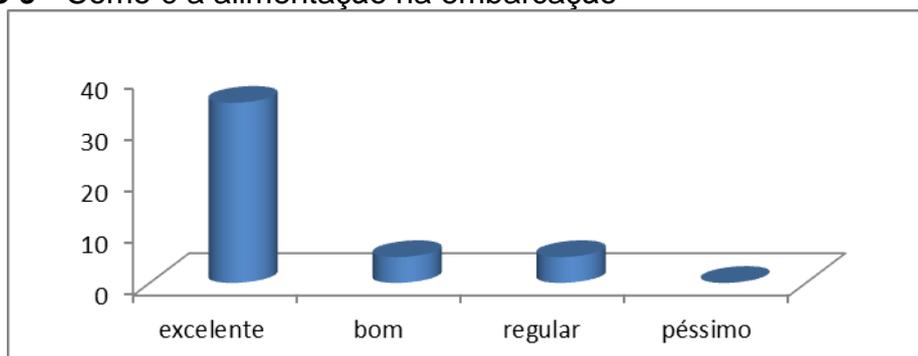
**Análise:** dependendo da embarcação o espaço é excelente. Com camarotes para os tripulantes, banheiros, refeitório, e em algumas até sala de jogos.

**Questão 8-** Como é o lazer dentro da embarcação durante o período embarcado



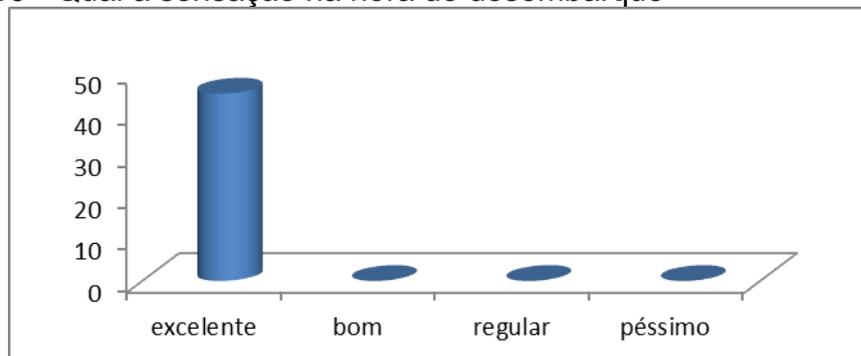
**Análise:** tem embarcações que tem sala de jogos, local para jogar bola, local para fazer um churrasco.

**Questão 9 -** Como é a alimentação na embarcação



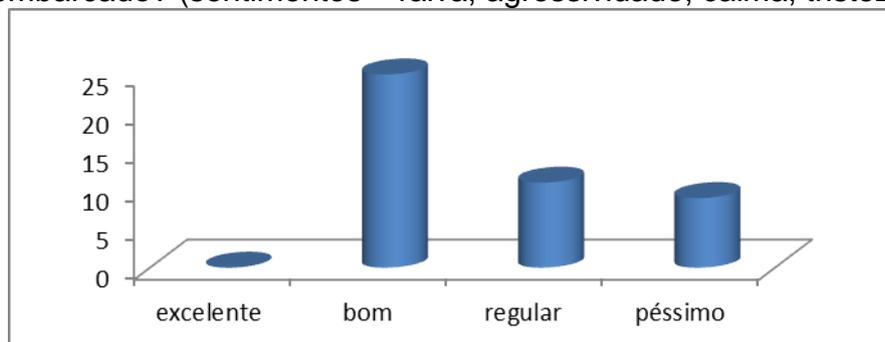
**Análise:** Um dos fatores mais apreciados dentro da embarcação é a alimentação e também o mais exigente. O confinamento não tem desgaste de energia e isso faz com que os tripulantes procurem a fuga na alimentação. E ela tem que ser boa.

**Questão 10 -** Qual a sensação na hora do desembarque



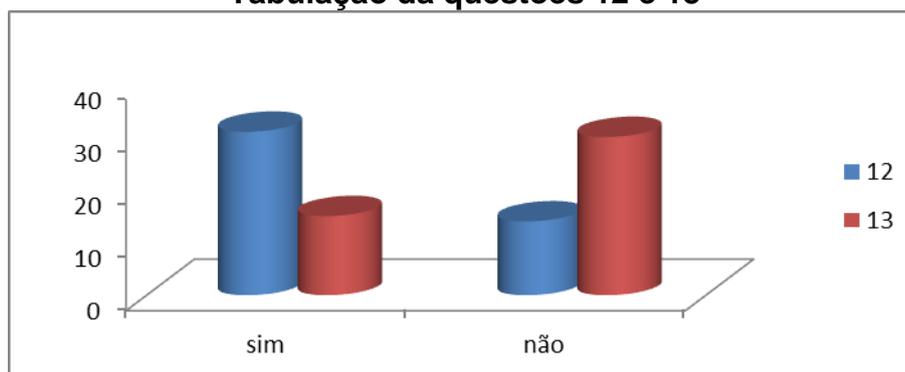
**Análise:** excelente, pois terminam um ciclo e poderão descansar junto as famílias

**Questão 11** - Como você avalia a influencia do comportamento humano no trabalho embarcado? (sentimentos – raiva, agressividade, calma, tristeza, alegria)

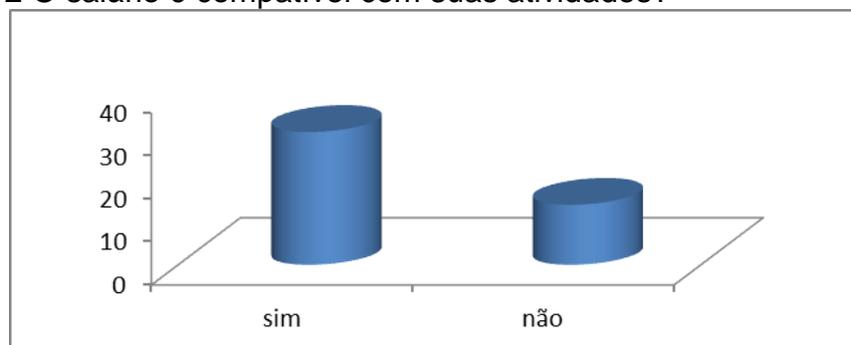


**Análise:** Por estar um tempo em um espaço restrito, pode acontecer de um stress e isso gerar sentimento de agressividade ou também de apatia. Para isso os tripulantes tem que estar em sintonia uns com os outros.

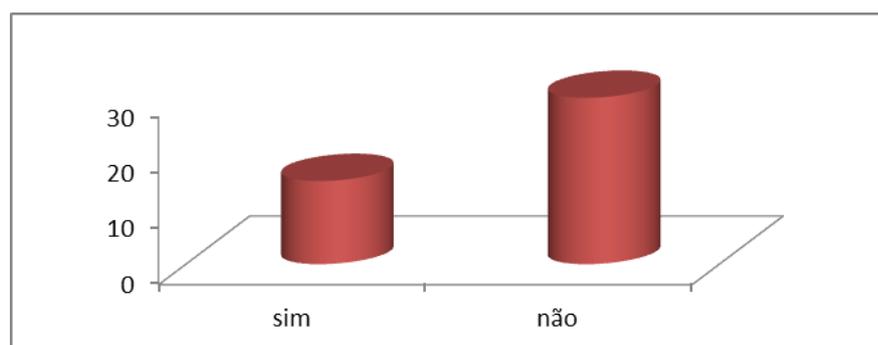
**Tabulação da questões 12 e 13**



**Questão 12** O salário é compatível com suas atividades?



**Questão 13-** As tensões geradas por situações de emergência, como ter que ficar embarcado mais tempo do que o combinado, pode afetar o seu desempenho no trabalho.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima organizacional realizada possibilitou identificar e analisar o clima organizacional dos tripulantes de uma embarcação fluvial, na Hidrovia Tietê-Paraná, mostrando uma visão que possibilite criar ações para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho das empresas e das pessoas.

Alguns fatores relevantes encontrados nas pesquisas em relação ao comportamento dos fluvialistas influenciam o clima organizacional. Numa época em que se discutem formas de participação do trabalhador na dinâmica organizacional das instituições – visando uma flexibilidade nas relações de trabalho (vertical horizontal) - trabalhos caracterizados pela forte hierarquia e funções rígidas e definidas na pirâmide organizacional mostram-se importantes a análise dos pontos discutidos.

A ausência dos familiares e do convívio social em terra, é descrita como algo “passível de se habituar”. O grande estímulo para a permanência nessa ocupação é a segurança financeira que possibilita uma boa educação para os filhos e sustento familiar. Há, de fato, um distanciamento das pessoas em terra e o contato é restrito quando se está embarcado, porém os oficiais têm ao seu alcance meios de comunicação eficazes e rápidos, como telefone, e-mail e outros recursos através do computador. Ainda que o afastamento dos familiares e do convívio social seja um aspecto que afete negativamente seu trabalho e sua vida.

Conclui-se que as ameaças e oportunidades do trabalho embarcado criam o clima motivacional, trazendo a satisfação ou a insatisfação na realização das tarefas, podendo influenciar a segurança da tripulação, da embarcação e do meio ambiente.

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto 1. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1ªed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo. Atlas, 2006.

PIÉRON, Henri. **Dicionário de psicologia**. Buenos Aires. Editorial Kapelusz, 1964