

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

ETM NEY NOGAROLI

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO AMRJ

Rio de Janeiro

2020

ETM NEY NOGAROLI

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO AMRJ

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas-2020.

Orientador: CF (RM1) CLÁUDIO LUIZ DE LIMA MARTINS

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2020

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos do AMRJ-24.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me ter dado saúde, paz e uma família que está sempre ao meu lado em todos os momentos. Aos meus pais Nelson Nogaroli e Maria José Nogaroli (*in memoriam*), pela educação a mim dada, o conhecimento que me fez chegar onde cheguei, com muito esforço e dificuldades conseguiram me direcionar para o caminho correto.

A minha querida amada família, principalmente a minha amada esposa Cláudia sempre junto de mim em todos os momentos, na alegria e na tristeza. Nas fases boas e ruins. Soube ter a paciência durante a minha caminhada no Curso. Criou meus filhos com dignidade tinham pouca instrução, mas tinham sabedoria para me direcionar no caminho correto, isto é, estudar e ter uma profissão mesmo que seja a mais simples porém digna.

Aos meus filhos Ney Nogaroli Júnior e João Pedro Nogaroli pela paciência e compreensão do período de estudos em que estive ausente do convívio dos dois.

Ao meu Chefe Imediato por muitos anos o CMG (EN) Álvaro FERNANDES França Júnior pelo seu amplo conhecimento técnico e grande ser humano. Um exemplo de líder que por muitos anos dedicou-se ao Departamento da Produção do AMRJ. O muito obrigado por tudo.

Os meus amigos de muitos anos ETM Diamantino e ETM Segal meu obrigado pelo companheirismo do dia a dia no Arsenal de Marinha.

Ao ETM Coutinho agradeço pelo apoio durante o Curso, pela amizade e a força do seu exemplo de profissional.

Ao Sr. Diretor Industrial da Marinha, VA (EN) Liberal Enio Zanelatto o qual tenho muito a agradecer pelo reconhecimento e liberação em realizar o CEPEM-2020 e ao CA (EN) José Luiz RANGEL da Silva por ter me indicado a realizar o CEPEM-2020.

A todos os amigos do AMRJ-244, meus agradecimentos especiais, pois sem eles não alcançaria o sonho de realizar o Curso.

Os meus agradecimentos também vão para os funcionários da Escola de Guerra Naval que sempre atenciosos quando precisei de qualquer ajuda e ao meu orientador o CF (RM1) Lima Martins pela conduta exemplar e a condução do trabalho de maneira eficaz.

*“A chave do êxito está em recrutar  
homens capazes de liderar”  
(Murray G Ross)*

*“Liderança e aprendizado são  
indispensáveis um ao outro”  
(John F. Kennedy)*

## RESUMO

O trabalho aqui apresentado, realizado por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas, teve como objetivo mostrar primeiramente um estudo dos estilos de liderança utilizados nas empresas. Este trabalho também mostra por meio de um breve histórico a importância do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro para a Marinha do Brasil e seu valor estratégico e, conseqüentemente, os servidores civis e militares que trabalham realizando serviços de manutenção dos navios do Esquadra e de construção naval. O trabalho também mostra que a partir do século XIX, a fim de qualificar suas lideranças nas tecnologias usuais para as épocas. O trabalho demonstra a importância da Escola Técnica do Arsenal de Marinha em formar mão de obra e desenvolver lideranças para conduzir o pessoal de nível artesanato nos serviços de construção e reparo naval. Demonstrou-se que a partir dos anos 90 o efetivo de pessoal civil do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro vem diminuindo e, conseqüentemente, perdendo lideranças importantes na condução de serviços de manutenção dos meios da Esquadra. Mostrou-se que o estilo de liderança mais utilizado pelos líderes é o estilo situacional, principalmente pela rotatividade de mão de obra. Por fim, conclui-se que o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro é estrategicamente importante para a Marinha do Brasil, assim como seu pessoal e lideranças que conduzem os reparos dos navios da Esquadra.

**Palavras-chave:** Liderança. Líder. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Servidores Civis. Liderança Situacional.

## ABSTRACT

The work presented here, carried out through bibliographic research and interviews, aimed to show first a study of the leadership styles used in companies. This work also shows, through a brief history, the importance of the Rio de Janeiro Navy Arsenal for the Brazilian Navy and its strategic value and, consequently, the civil and military servants who work performing maintenance services for the Squadron ships and shipbuilding. The work also shows that from the 19th century, regularly in order to qualify its leadership in the usual technologies for the times. The work demonstrates the importance of the Navy Technical School to train manpower and develop leadership to guide craft-level personnel in shipbuilding and repair services. It has been shown that since the 1990s the number of civilian personnel in the Rio de Janeiro Navy Arsenal has been decreasing and, consequently, losing important leadership in the conduct of maintenance services for the Squadron's assets. It was shown that the leadership style most used by leaders is the situational style mainly due to the turnover of labor. Finally, it is concluded that the Rio de Janeiro Navy Arsenal is strategically important for the Brazilian Navy as well as its personnel and leaders who conduct the repairs of the squadron ships.

**Keywords:** Leadership, leader, Rio de Janeiro Navy Arsenal, civil servants, situational leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz dos estilos de liderança situacional.....	26
Figura 2 – Liderança Situacional II, os quatro estilos de lideranças.....	27
Figura 3 – Mão de obra do AMRJ (Perdas totais de FT do AMRJ).....	50
Figura 4 – Mão de obra do AMRJ (Previsão de aposentadoria de pessoal civil).....	58
Figura 5 – Efetivo total de servidores ativos.....	58



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMRJ -	Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro
DIM -	Diretoria Industrial da Marinha
EGN -	Escola de Guerra Naval
EMA -	Estado Maior da Armada
FT -	Força de Trabalho
MB -	Marinha do Brasil
QTIP -	Quadro Técnico Industrial de Praças
RJU -	Regime Jurídico Único
TBS -	Treinamento Básico para Supervisores
OMPS -	Organização Militar Prestadora de Serviço
RDM -	Regulamento Disciplinar da Marinha
EMGEPRON -	Empresa Gerencial de Projetos Navais
GQT -	Gestão da Qualidade Total
PMG	Período de Manutenção Geral

## LISTA DE ENTREVISTAS

Entrevista 1 – VA (EN) LIBERAL Enio Zanellato.....	69
Entrevista 2 – CF (Refº-EN) Carlos Roberto FRAMBACH.....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>CONCEITOS DE LIDERANÇA</b> .....	15
<b>2.1</b>	<b>Aspectos da liderança</b> .....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Aspectos filosóficos</b> .....	19
<b>2.1.2</b>	<b>Aspectos psicológicos</b> .....	19
<b>2.1.3</b>	<b>Aspectos sociológicos</b> .....	20
<b>2.2</b>	<b>Estilos de Liderança</b> .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Liderança autocrática</b> .....	22
<b>2.2.2</b>	<b>Liderança participativa</b> .....	22
<b>2.2.3</b>	<b>Liderança delegativa ou liberal</b> .....	23
<b>2.2.4</b>	<b>Liderança situacional</b> .....	24
<b>2.2.5</b>	<b>Liderança transformacional</b> .....	28
<b>2.2.6</b>	<b>Liderança transacional</b> .....	29
<b>2.3</b>	<b>Níveis de liderança</b> .....	30
<b>2.3.1</b>	<b>Liderança direta</b> .....	30
<b>2.3.2</b>	<b>Liderança organizacional</b> .....	31
<b>2.3.3</b>	<b>Liderança estratégica</b> .....	31
<b>2.4</b>	<b>Chefe e líder</b> .....	32
<b>2.5</b>	<b>Liderança ética</b> .....	35
<b>2.6</b>	<b>Liderança na indústria</b> .....	36
<b>2.7</b>	<b>Estilos de liderança no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro</b> .....	37
<b>3</b>	<b>ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO</b> .....	39
<b>3.1</b>	<b>Liderança no século XIX</b> .....	41
<b>3.2</b>	<b>Construção de submarinos no AMRJ</b> .....	44
<b>3.3</b>	<b>Sistema de gestão no AMRJ</b> .....	47
<b>3.4</b>	<b>Arsenal de Marinha hoje</b> .....	49
<b>3.5</b>	<b>Escola Técnica do Arsenal de Marinha</b> .....	51
<b>4</b>	<b>FORÇA DE TRABALHO DO AMRJ</b> .....	56
<b>4.1</b>	<b>Departamento da Produção</b> .....	56
<b>4.2</b>	<b>Geração Y</b> .....	60
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	63
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67

<b>APÊNDICE .....</b>	<b>69</b>
-----------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Após trinta e três anos de profissão sempre vividos no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), pretende-se com esse trabalho, utilizando a experiência pessoal e profissional recebidos no AMRJ e os conhecimentos adquiridos na Marinha do Brasil (MB), demonstrar a situação, formação e a importância da liderança dos servidores que ocupam funções de liderança, sua importância para o AMRJ e para a Marinha do Brasil e as consequências nos resultados dos serviços realizados no AMRJ.

Fundado em 1763 por Conde da Cunha, próximo ao Mosteiro de São Bento, o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) é a mais antiga Organização Militar (OM) da Marinha do Brasil (MB) e de grande importância estratégica para a MB que ao longo dos anos passando por profundas transformações. Hoje, o AMRJ não é o mesmo da época de sua fundação, ele está localizado atualmente na Ilha das Cobras, Rio de Janeiro. Próximo do antigo Arsenal Real da Marinha, primeiro nome do atual AMRJ.

Com o passar dos seus 257 anos, o AMRJ participou de vários momentos históricos como a Guerra do Paraguai e a Segunda Guerra Mundial, construindo navios e apoiando os navios da Esquadra. O AMRJ tem procurado atualizar-se com tecnologias de ponta durante sua existência. Com a inauguração da Escola Técnica do Arsenal de Marinha (ETAM) em 1923, que funcionava primeiramente onde hoje está o Centro de Projetos Navais (CPN), o AMRJ formava sua própria mão de obra especializada a fim de cumprir sua missão de construção e reparação naval dos meios da Esquadra como também os navios Extra Marinha e outras Organizações Militares. Será importante observar também a estrutura do AMRJ na área industrial e como ela funciona, a fim de compreender as condições de tomada de decisões, principalmente no ambiente da produção industrial.

O estudo proposto pretende demonstrar como são qualificados os servidores em funções de líder nos mais diversos departamentos do AMRJ, principalmente no Departamento da Produção, com o objetivo de conduzir os processos administrativos e industriais para obtenção de resultados eficazes. Esses resultados são o cumprimento de prazos dos serviços executados de manutenção e de construção dos meios navais previamente planejados com o menor custo possível. Esta análise visa observar o desenvolvimento e formação de lideranças a partir do ano de 1987, que coincide com o período em que estava em andamento o planejamento bem sucedido

da construção dos submarinos Tipo IKL-209-1400<sup>1</sup>, um construído na Alemanha e outros três construídos no AMRJ com treinamento de pessoal, servidores civis e Oficiais do AMRJ na Alemanha acompanhando a construção do primeiro submarino no estaleiro alemão *Howaldswerke Deutsche Werft* (HDW). Assim, os Oficiais e engenheiros, após o treinamento e o acompanhamento da construção do primeiro submarino da série, estariam aptos e qualificados a exercer suas atividades e tomar decisões corretas durante o processo de construção dos outros três submarinos no AMRJ, conduzindo o pessoal subordinado na realização dos trabalhos a serem executados.

Pretende-se fazer uma análise da formação dos Oficiais e dos servidores civis em cargo de chefia e liderança dos órgãos internos (OI) do Departamento da Produção do AMRJ. Portanto, assim como se vai analisar a liderança e suas características, será importante identificar o perfil dos subordinados e do pessoal de mão de obra qualificada direta, que executam as tarefas de manutenção dos meios navais com o objetivo de entender a relação de liderança e liderados. Para observar o perfil dos servidores civis e militares atuais, é fundamental estudar as características das gerações Y da sociedade, geração essa de jovens nascidos entre o ano de 1980 e 2000, os quais são atualmente parte importante da força de trabalho que executa os trabalhos de reparo, manutenção e construção dos meios navais.

Nos dias atuais, a missão do AMRJ dá grande ênfase em gerenciar e executar programas de construção e reparo naval, além de prover facilidades portuárias aos meios navais da MB. Também é responsável em manter a infraestrutura de apoio às Organizações Militares localizadas no Complexo Naval da Ilha das Cobras.

Em 2014, através da Portaria número 585 do DGMM, a missão do AMRJ passou por profundas mudanças em função da perda de pessoal civil qualificado em grande maioria por motivo de aposentadoria, como também militares pelos mais diversos motivos, sem a devida reposição quantitativa e qualitativa. A baixa renovação de pessoal apto a conduzir os serviços de reparo naval é um dos motivos que podem gerar atrasos no planejamento de execução dos trabalhos gerando a indisponibilidade por tempo maior do meio naval pela Esquadra.

Observa-se que na missão do AMRJ anterior, atualizada em 2011 pela Portaria número 291 de 2011 do DGMM, foi modificada suprimindo as palavras “Executar os serviços de

---

<sup>1</sup> Submarinos de propulsão diesel-elétrica de projeto alemão que na MB correspondem aos submarinos da classe Tupi.

construção e reparo naval” mudando para “Gerenciar e executar programas de construção e reparo naval”, sendo esta em vigor nos dias atuais.

Para embasar e compreender o desenvolvimento de líderes no AMRJ, suas condutas e o comportamento do pessoal liderado, será necessário estudar os vários conceitos de liderança, definições e estilos de lideranças. Seus aspectos fundamentais e atributos de um líder e chefe no AMRJ.

Será importante conhecer a diferença entre chefia e liderança para identificar qual é melhor estilo de liderança no AMRJ para conduzir o pessoal na execução das tarefas diárias.

Também é de relevante importância observar o conhecimento técnico de suas funções para que o Oficial e o Engenheiro em cargo de liderança saibam tomar decisões corretas dentro de suas atribuições a fim de não prejudicar o andamento dos projetos.

A Marinha do Brasil define liderança como “o processo que consiste de influenciar pessoas com o objetivo que ajam voluntariamente em prol do cumprimento da missão” (Brasil, EMA-137, 2013). Tal definição é válida para toda a Marinha do Brasil e o AMRJ está incluso nesse contexto.

Veremos que o AMRJ possui características industriais de estaleiro de construção e reparação naval. Isso representa, que os conceitos de liderança o diferencia, por exemplo, de uma liderança de uma tropa dos fuzileiros navais porque as características e os objetivos são diferentes. Sendo assim outras definições de liderança serão importantes conhecer para que os civis e militares possam atuar na condução dos processos industriais no AMRJ e consequentemente atender as metas, os prazos planejados e alcançar os objetivos.

Este trabalho foi elaborado e organizado em cinco capítulos. O segundo capítulo mostra conceitos de liderança como definições de liderança tanto da marinha do Brasil como de outros pesquisadores. Os aspectos de liderança e os principais estilos de liderança. Também mostra a diferença entre chefe e líder e os níveis de liderança. Apresenta também o estilo de liderança mais utilizado nos ambientes de trabalho e a liderança na visão da MB. Finalmente nesse capítulo, mostra o estilo de liderança no ambiente industrial.

O terceiro capítulo traz um histórico e uma apresentação do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro mostrando a importância desta organização para a Marinha do Brasil, historicamente a mais importante organização prestadora de serviços para a Esquadra. Também se mostra, nesse capítulo, um histórico da Escola Técnica do Arsenal de Marinha, sua importância na formação de

peçoal técnico e da mão de obra durante a sua existência, assim como a forma o de lideranças e Encarregados de turmas de reparos com os cursos Treinamento Básico para Supervisores (TBS), importantíssimos para execu o dos serviços de constru o e repara o naval.

O quarto capítulo descreve a força de trabalho existente no AMRJ a partir de 1990, suas perspectivas e futuro do peçoal. Como se desenvolve a liderança do peçoal na área de produ o e sua importância.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta uma análise final da conjuntura de peçoal e lideranças e a importância desses no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, sustentando a importância dos servidores civis e militares para a Marinha do Brasil.



## 2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A partir da metade do século XX, cientistas e pensadores vêm aprofundando os estudos de liderança.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, em virtude da constatação da importância do fator humano nas batalhas, foi dado valor à relação entre subordinados e líder, o qual passou a ser responsável não só pela realização das tarefas, mas também pelo desempenho de cada subordinado (DELGADO, 2012).

Ainda, segundo Delgado (2012), muitos acadêmicos passaram a estudar o fenômeno da relação do líder e os subordinados e o conceito de liderança, que ao longo dos anos, vem se transformando, e vários autores e pesquisadores ainda pensam várias definições sobre o assunto e de como demonstrar a melhor definição para a palavra liderança, muito utilizada nos dias atuais quanto no meio militar como no mundo corporativo.

Segundo Penteadó (1992), não há líderes sem liderados. Liderança seria a função de um líder que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação e cada líder. Ainda há autores que definem o assunto baseado no ambiente em que este indivíduo está inserido.

Ainda, segundo Penteadó (1992), são três teorias básicas que definem liderança. Em função do indivíduo, em função do grupo e em função da situação.

Penteadó (1992) diz que sendo o líder um indivíduo, considera-se que a liderança uma função do indivíduo, sendo apenas os atributos do líder e as relações desse líder.

Como afirma Penteadó (1992), não há líderes sem liderados. Considerando o grupo como unidade de trabalho, faz com que sua importância superasse a do indivíduo. Assim, passaram a compreender que a liderança não somente mais como função individual, mas sim como função de um grupo.

Penteadó (1992) cita que as qualidades, características e habilidades de um líder são largamente determinadas pela situação em que ele deve agir como líder. A individualidade do líder está é determinada pela situação.

A literatura especializada possui diversas definições a respeito de liderança. A MB utiliza a definição como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido que ajam voluntariamente em prol do cumprimento da missão” (Brasil, EMA-137, 2013). Essa definição demonstra que além da capacitação de fazer uma equipe executar tarefas, mas principalmente

executá-las de forma espontânea coordenado por uma pessoa, sendo essa figura o líder. A definição de liderança identifica claramente as figuras do líder e os liderados e o relacionamento entre eles.

Já segundo James Hunter (2004) diz que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando objetivos comuns inspirando confiança por meio da força do caráter. Cabe observar as diferenças das definições descritas no EMA-137 e a definição que descreve Hunter (2004), em que este usa habilidade em vez de processo e a palavra entusiasticamente trocando por voluntariamente. Isso deve-se, porque Hunter observa que habilidade é algo que se pode desenvolver ao longo do tempo. Todos têm a capacidade de se tornar um líder, bastando com isso desenvolver algumas habilidades essenciais para ser um líder.

A diferença entre voluntariamente e entusiasticamente, utilizada por Hunter (2006), descreve que um servidor com entusiasmo se assemelha a um servidor proativo, positivo e alegre, sempre focado para os objetivos da instituição. O voluntário nem sempre estará entusiasmado para o cumprimento dos trabalhos visando os objetivos de execução dos serviços com qualidade dentro dos prazos estabelecidos.

De acordo com Penteado (1992), liderança é uma forma de dominação, é o exercício de poder sobre indivíduos ou grupos. Nesse caso, o conceito de poder está condicionado à autoridade que conseqüentemente está ligado à influência ou domínio a um grupo de pessoas.

Segundo Penteado (1992), outra citação sobre definição de liderança diz respeito ao Marechal Montgomery que conceitua liderança como uma atividade de influenciar pessoas a cooperar para conquistar e chegar a um objetivo, que considerem por si mesmas, desejável e sendo a capacidade, a vontade de levar pessoas a um objetivo comum, e de um grupo.

No meio militar, segundo a MB, o exercício de chefia, comando ou direção é compreendido como um conjunto de ações e decisões tomadas pelo mais antigo, com autoridade para tais ações e tomadas de decisões (BRASIL, 2013).

O Exército Brasileiro faz uma definição em seu Manual de Campanha C20-10 cita liderança militar corresponde a:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL. EB. MANUAL DE CAMPANHA, 2011).

Segundo o Manual C20-10, existem quatro fatores em qualquer situação estarão no que

diz respeito a liderança: a situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados.

Uma situação é a soma de elementos de origem interna e externa que venha a exercer alguma influência sobre um grupo (formado pelo líder e os liderados). Esses elementos podem surgir de diversas ações ou reações em qualquer área de poder, podendo ser político, psicossocial, militar, científico ou tecnológico. A situação afeta a capacidade e a motivação para o cumprimento das tarefas.

De acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha, não existem fórmulas que mostrem com exatidão o que deve ser feito. O líder necessita compreender a dinâmica do processo de liderança, os fatores principais que a compõem, as características de seus liderados e aplicar os conhecimentos para conduzir cada situação em especial (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013).

O líder é o elemento que tem influência no comportamento dos liderados, independentemente da vontade do grupo. Os liderados são elementos de um grupo no qual um líder exercerá influência e interação. O conhecimento dos liderados pelo líder é um fator fundamental para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, das necessidades, emoções e motivações. A interação é primordial para que ocorra a liderança de uma pessoa em relação a um grupo. Trata-se de um processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções interagem entre os membros de um grupo (EB. Manual de Campanha C 20-10. 2011).

Segundo a MB, o líder atua como elemento modificador do comportamento de seus liderados (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013).

Existem outros conceitos de liderança aplicados ao mundo corporativo como grandes empresas, indústrias e empresas comerciais.

Oren Harari (2002, p. 13) diz que: “liderar é a arte de obter resultados superiores aqueles que a ciência da administração diz ser possível”. Esse conceito é baseado nas teorias comportamentais, em que estudiosos, a partir de meados do século passado basearam-se no estudo do que os líderes faziam, não do que eles eram (DELGADO, 2012).

James Hunter (2004) também afirma que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo o bem comum. Analisando esse conceito, habilidade de influenciar é uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida por uma pessoa.

Com o objetivo de entender a habilidade de influenciar pessoas nesse conceito, Hunter (2004) descreve que é importante visualizar a diferença entre poder e autoridade. Cita ainda que poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

A postura coercitiva das pessoas que tinham poder, comum no passado, em que essas pessoas tinham respaldo de sua posição hierárquica na empresa ou órgão, deteriorava as relações entre chefia e subordinados ao longo do tempo, causando baixo comprometimento e falta de confiança dos subordinados resultando uma postura defensiva e reativa dos funcionários ou servidores onde sempre existe um fator externo responsável pelas falhas pessoais, podendo ser atribuído à algum colega ou às condições de trabalho, falta de recursos e outros. Esta postura é contrária de um ambiente saudável e de produtividade (MACHADO, 2018).

Autoridade é a habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer, por causa de sua influência pessoal (Hunter, 2004). Machado (2018) diz que os efeitos da autoridade são opostos ao do poder. O funcionário ou servidor, contrário a uma postura reativa, ou seja, que não trabalha para um chefe coercitivo é proativo, assim, ele se responsabiliza pelos seus próprios atos, sempre busca a excelência e corrige seus erros ao invés de culpar os outros. O resultado é um ambiente com interação e cooperação entre as pessoas, tornando um ambiente saudável e agradável, assim como produtivo.

Portanto, poder é definido como faculdade, no entanto, autoridade está definida como uma habilidade. E, para exercer autoridade sobre pessoas (liderados), é necessário o líder possuir um conjunto de habilidades, habilidades essas que podem ser aprendidas ou desenvolvidas como vimos anteriormente.

Vanessa Narciso (2018) define liderança como um ato de comandar, orientar e incentivar um grupo de pessoas visando o atingimento de uma meta ou objetivo comum. Podendo surgir de forma natural quando uma pessoa se destaca e acaba assumindo o papel de líder tanto informalmente ou também sendo atribuída através de cargos ou outros processos burocráticos.

## **2.1 Aspectos da Liderança**

A MB por intermédio do EMA-137 diz que são três aspectos que constituem em princípios das relações humanas entre líder e liderados (MARINHA DO BRASIL, EMA-137,

2013). Esses aspectos são filosóficos, psicológicos e aspectos sociológicos.

### **2.1.1 Aspectos Filosóficos**

Os conceitos de filosofia caracterizam-se e são fundamentais no desenvolvimento do senso crítico, pois fornecem a qualquer indivíduo bases metodológicas para realizar permanentemente o exame de qualquer situação profissional, favorecendo o processo de tomada de decisão o qual é fundamental para exercer liderança (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013).

O processo de influência de um grupo, sendo a parte principal da liderança, está estritamente ligado a valores ético e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013).

O comportamento das pessoas devem se basear em valores como honra, dignidade, honestidade e lealdade das pessoas são fundamentais em qualquer grupo, sociedade e MB. Segundo o Brasil, EMA-137 (2013), esses valores devem ser praticados e passados sempre pelo líder os seus liderados. O líder possui a tarefa doutrinária que visa transmitir correta hierarquização do grupo, priorizando os valores materiais, o poder e a satisfação pessoal.

### **2.1.2 Aspectos Psicológicos**

Um líder deve possuir influência nos indivíduos do grupo com o objetivo de provocar mudanças psicológicas onde inclui mudanças de comportamento, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades, valores e todos os aspectos do campo psicológico dos indivíduos.

O comportamento dos grupos e a liderança são objetos e estudo da Psicologia atualmente, assim como a subjetividade humana, a personalidade das pessoas e as mudanças psicológicas vindas de processos de influência e de aprendizagem (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013).

O caminho da liderança passa tanto pelo conhecimento profissional, mas também pelo autoconhecimento e o conhecimento aprimorado dos subordinados (liderados). Quanto aos dois últimos itens, a psicologia fornece grande embasamento teórico e prático para um líder tenha condições em influenciar pessoas (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013).

### 2.1.3 Aspectos Sociológicos

O processo de liderança constitui na relação entre líder, liderados e um contexto ou situação. Portanto, liderança representa, segundo EMA-137 (2013), fundamentalmente em um processo de interação social. Assim, a Sociologia consegue dar contribuição para embasamento teórico do processo de liderança.

Para compreender o comportamento dos grupos sociais, é necessário entender o que é processos sociais que é definido como a interação repetitiva de padrões de comportamento comumente encontrados na vida social (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013). Esses processos sociais também são definidos como uma interação contínua de padrões de comportamento normalmente encontrados na vida social.

Esses processos sociais, segundo a Marinha do Brasil (2013), de maior incidência nos grupos humanos são: cooperação, competição e conflito. É muito importante um líder identificar no grupo de liderados a existência desses processos a fim de estimulá-los ou eliminá-los de acordo com a situação eminente. E da natureza do processo a ser executada.

A cooperação representa os liderados trabalhar em conjunto ou em equipe, um ajudando ao outro nos serviços. Significa realização de trabalho coletivo em detrimento do individual. Não explicita que não impede o desenvolvimento e estimula as habilidades e o conhecimento de cada membro objetivando o coletivo. Essa é a forma ideal de atuação de grupos de trabalho, pois nem sempre é possível manter um ambiente cooperativo, muito em função da natureza dos trabalhos a realizar ou a própria natureza do grupo, ou até mesmo as características do líder.

Segundo a Marinha do Brasil, competição define-se como uma luta pela posse de recompensas. Essas recompensas podem ser dinheiro, poder, status, amor, entre outros (BRASIL, 2013).

A competição pode ser pessoal ou impessoal. Competição pessoal é quando existe um número conhecido e limitado de concorrentes que se interagem entre si. A competição impessoal, quando o número de competidores torna impossível o conhecimento entre os mesmos rivais, como, por exemplo, concursos públicos ou exames de admissão de empregos.

É importante ressaltar que a competição tem uma importância relevante em estimular a atividade das pessoas dos grupos e equipes de trabalho, e conseqüentemente aumentando a

produtividade deles. Por outro lado, essa competição pode produzir inconvenientes sérios em um grupo de trabalho como a ocorrência de hostilidades e desavenças dentro do grupo de trabalho, desagregando esse grupo e afetando o ambiente (BRASIL, 2013).

O processo competitivo, nos grupos de trabalho, pode gerar instabilidades sociais que frequentemente geram conflitos entre pessoas no grupo. É importante a liderança manter um ambiente de liderança saudável e com instrumentos de estímulo para todos.

Conflito, segundo a Marinha do Brasil (2013), é uma forma de competição que pode caminhar para a violência que se intensifica a medida que aumenta a duração do processo pois tem caráter acumulativo.

Os conflitos dentro do grupo podem produzir características positivas e negativas. Um conflito pode afetar união de uma equipe de trabalho e a unidade do grupo e desagregar pequenos grupos. Eliminam relações de cooperação entre pessoas no grupo e aumentam as tensões internas chegando até a violência.

Por outro lado, alguns conflitos controlados podem gerar um efeito integrador dentro de um grupo de trabalho, pois obriga ao grupo ter uma autocrítica e reverem posições que forcem o grupo a novas práticas e conseqüentemente reformulem novos pensamentos e valores dentro do grupo.

É função do líder quando se identifica um conflito, buscar soluções e ter alternativas para resolver esse conflito e manter o controle do seu grupo, sendo fundamental o líder diagnosticar os conflitos com o objetivo de buscar estratégias adequadas e gerenciá-las adequadamente.

## **2.2 Estilos de Liderança**

O modo em que um líder conduz o seu grupo influencia demasiadamente a eficiência do grupo ou até mesmo de uma organização ou empresa. Pode influenciar também os resultados obtidos da organização. O estilo de liderança tem uma importância ímpar no funcionamento de uma organização ou empresa. Então, os especialistas passaram a estudar o estilo de comportamento do líder com os seus liderados. Os estudos enfatizam a maneira como a pessoa em função de liderança se relaciona com seus subordinados, liderados, nos dias de hoje chamados de colaboradores.

Segundo Vanessa Narciso (2018), existem estudos em que o estilo de liderança pode ser

responsável por até 30% do lucro de uma empresa. Diz ainda que essas pesquisas apontam, que líderes com melhores resultados não são os que possuem estilo de liderança definido. A melhor opção é a flexibilidade onde uma liderança é capaz de combinar as características de todos os estilos.

Há vários estilos de liderança, sendo quatro considerados clássicos e mais conhecidos:

- Liderança autocrática ou autoritária;
- Liderança participativa ou democrática; e
- Liderança delegativa ou liberal;
- Liderança Situacional.

### **2.2.1 Liderança autocrática**

Também chamada de autoritária, ela é fundamentada na autoridade formal do líder relacionada da posição hierárquica do líder. Caracteriza a liderança com uma rígida disciplina, mantendo-se afastado de relacionamentos menos formais com seus liderados. Segundo Delgado (2012), o chefe é quem estabelece pessoalmente as diretrizes a serem seguidas sem qualquer participação de membros do grupo. O líder também determina as providências e as técnicas a serem seguidas para execução das tarefas a serem executadas atribuídas por ele.

Segundo a Doutrina de Liderança da Marinha (2013), esse estilo de liderança pode ser útil no meio militar em situações especiais quando um líder tem que ter decisões rápidas não tendo tempo para ouvir seus liderados como numa guerra em situação de combate.

A Marinha do Brasil (2013), ainda diz que a maior restrição desse tipo de liderança é o desinteresse pelos problemas e ideias, não levando em consideração a iniciativa e, conseqüentemente, a participação e a criatividade dos subordinados, gerando passividade dos membros do grupo e inibir a iniciativa deles. Esse estilo não considera aspectos humanos, sendo o principal, o relacionamento líder e liderados.

### **2.2.2 Liderança participativa**

É um estilo em que o líder em virtude de suas características pessoais, dispensa em parte a



autoridade formal e procura incentivar o grupo a participar do processo decisório ouvindo e aproveitando as ideias a respeito da forma de como os serviços devem ser executados sem, contudo, desfazer-se do poder de decisão final.

Segundo a MB (2013), o êxito desse estilo está condicionado pelas características pessoais dos componentes, pelo conhecimento técnico e profissional deles e pela motivação dos membros do grupo.

A palavra colaboradores substituindo a expressão membros do grupo ou subordinados vêm da participação deles nos processos decisórios.

Ainda segundo a Marinha do Brasil:

O líder deve estabelecer um ambiente de respeito, confiança e entendimento recíprocos, devendo possuir, para tanto, ascendência técnico-profissional sobre seus subordinados e conduta ética e moral compatíveis com o cargo que exerce. Um líder que adota o estilo democrático encoraja a participação e delega com sabedoria, mas nunca perde de vista sua autoridade e responsabilidade (MARINHA DO BRASIL, EMA-137, 2013, p.1-7).

Uma equipe bem entrosada nesse estilo de liderança consegue sem prejuízos dar andamento aos serviços previamente planejados na ausência do líder.

Um chefe inseguro tem poucas chances de exercer uma liderança democrática e poderá acontecer que todas as decisões sejam submetidas à equipe de trabalho. A consequência disso é que o chefe acabe sendo conduzido pelos membros do grupo.

### **2.2.3 Liderança delegativa ou liberal**

Esse estilo de liderança ocorre em casos em que existem assuntos estritamente técnicos envolvidos, onde o grupo possui grande nível de conhecimento técnico-profissional. Assim, o líder delega ao grupo o poder decisório de assuntos especializados, a decisão da equipe tem grande importância nos processos. Consequentemente, o líder teria mais tempo para focar em problemas gerais de uma organização.

É o caso de um presidente de uma empresa onde o mesmo delega poderes para um gerente, por exemplo, decidir sobre assuntos técnicos em sua área de atuação da empresa, enquanto sobra tempo para o presidente decidir sobre os assuntos estritamente estratégicos como deve ser dividido o poder de tomada de decisão.

Nesse caso, em virtude de na maioria dos casos os assuntos serem estritamente técnicos, os líderes dão mais importância ao relacionamento interpessoal e menos importância para as

tarefas. Eles acreditam que todos devam participar das decisões, pois acham que a princípio todos da equipe mereçam confiança e os mais capacitados tecnicamente tenham condições de atuar com autonomia e responsabilidade.

#### **2.2.4 Liderança situacional**

Certamente é o estilo que mais ocorre dentro de empresas e organizações, pois o líder conduz o grupo de trabalho de acordo com a situação e a capacidade técnica dos subordinados.

Segundo Delgado (2012), liderança situacional prevê a alteração de estilo de liderança de acordo com as circunstâncias de cada momento específico atual. O líder se adapta diante de situações, dependendo do estilo do líder, características dos liderados e a situação. Portanto, vários fatores podem influenciar no comportamento do líder; prazos de execução de tarefas, o ambiente em que se desenvolvem os trabalhos, o relacionamento interpessoal e valores pessoais como também o desenvolvimento profissional dos membros da equipe. Isso tudo se leva em conta o estilo de liderança a ser adotado.

Por exemplo, se um grupo estiver motivado e seus integrantes tiverem competência nas respectivas áreas de atuação profissional, a liderança poderá ser exercida num estilo mais delegativo ou liberal, onde o líder poderá se concentrar nos objetivos e na avaliação de resultados. Nesse caso, o líder focará no planejamento estratégico para conduzir sua equipe de trabalho ao invés de se concentrar em detalhes técnico-administrativos. Por outro lado, se o grupo de trabalho for constituído por membros pouco capacitados profissionalmente e desmotivados, o líder necessitará utilizar o seu poder de coação para a obtenção de resultados desejados e deverá ser obrigado a dar atenção na execução dos trabalhos propriamente dito, então, por consequência, o estilo a ser adotado nesse caso é o estilo autocrático.

De acordo com Penteado (1992), a liderança situacional está relacionada com os seguintes elementos: a estrutura das relações interpessoais de um grupo, as características do grupo, as características do meio em que o grupo vive e de onde os seus membros saem e as condições físicas e as tarefas com as quais o grupo se confronta. Penteado diz que estes são os elementos determinantes da situação que influenciam a liderança (PENTEADO, 1992).

Na liderança situacional, o estilo de liderança estará baseado na verdade pelas condições de desenvolvimento profissional dos membros dos grupos de trabalho ou em algumas

organizações chamados de colaboradores. Isso tem relação com o grau de comprometimento do grupo de trabalho com os resultados da organização.

De acordo com Delgado (2012), o estilo de liderança que pode ser adotado por um líder pode resumir em duas atitudes básicas do líder:

- Foco na supervisão de tarefas a serem desempenhadas (indicado para subordinados com baixo nível de desenvolvimento profissional); e
- Foco no apoio psicológico aos liderados (indicado para profissionais com baixa motivação).

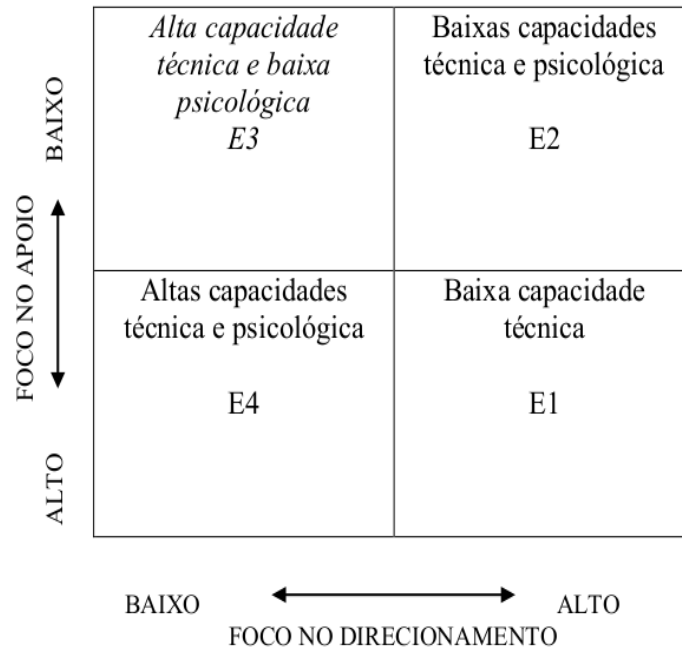
Entende Delgado (2012) que combinando essas duas atitudes do chefe, supervisão ou apoio, surgem quatro estilos de liderança situacional. Elas podem se caracterizar como:

- com baixo foco no apoio, e alto na supervisão ou direcionamento;
- com baixo foco no apoio e baixo na supervisão ou direcionamento;
- com alto foco no apoio e alto na supervisão ou direcionamento; e
- com alto foco no apoio e baixo na supervisão ou direcionamento.

É importante observar que os estilos de liderança mostrados na matriz da Fig.1, mostrada a seguir, podem ser relacionados a estilos tradicionais de liderança. Assim, a definição do nível de desenvolvimento profissional dos colaboradores é imprescindível, como também é importante o líder conhecer seus liderados é conhecer as condições psicológicas deles (DELGADO, 2012).

Portanto, para o líder definir o estilo situacional de liderança é fundamental que se determine o nível de desenvolvimento profissional dos liderados ou colaboradores.

O conhecimento do nível dos liderados tem o objetivo de determinar o grau de supervisão ou apoio psicológico que o grupo precisa para cumprir as demandas de serviços que lhes são acometidas. Em função do nível de desenvolvimento psicológico e profissional dos subordinados, o líder deverá variar o seu comportamento conforme a figura a seguir, onde apresenta uma matriz idealizada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard em 2009, quando desenvolveram a teoria da liderança situacional onde o líder, para possuir grandes resultados, deve utilizar diversas formas de liderança adaptando-se conforme o perfil de cada um dos profissionais da equipe (DELGADO, 2012).



**FIGURA 1** – Matriz dos estilos de liderança situacional.

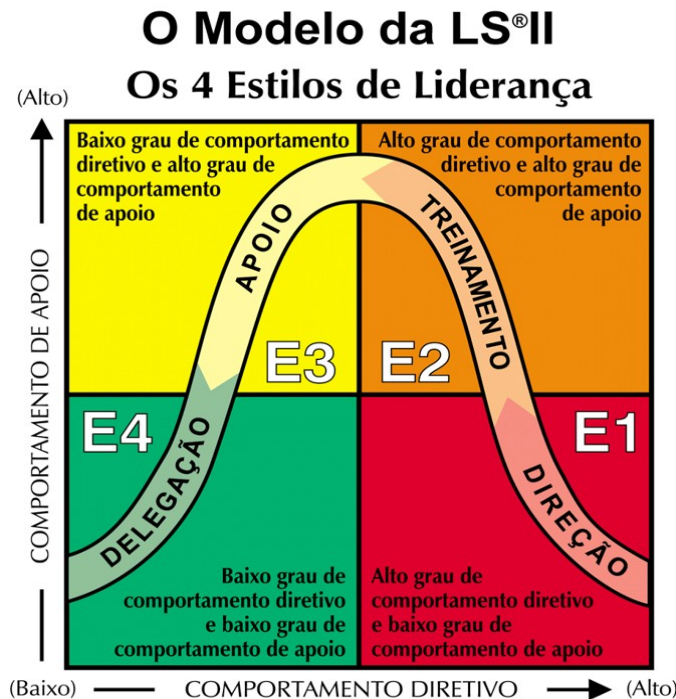
Fonte: Delgado, 2012, p. 32.

Essa matriz formulada pelos estudiosos citados, como afirma Delgado (2012), mostra que combinando as duas atitudes do líder, supervisão e apoio, aparecem quatro estilos de liderança situacionais como já visto. Em função do nível de psicossocial e profissional dos profissionais ou colaboradores o líder vai variando seu comportamento em conformidade com os quadrantes da matriz a seguir.

No quadrante E1 da matriz, o líder exerce o comportamento de direção onde executa um alto grau de supervisão sobre os trabalhos dos subordinados. O líder direciona os funcionários nas tarefas até atingirem os resultados desejados. Normalmente se utiliza com funcionários ou colaboradores novos na organização, em outras palavras, com funcionários com baixo nível de desenvolvimento profissional. De acordo com Delgado (2012), nessa situação o líder possui o comportamento de determinar o que tem de ser feito (direção). Portanto, o estilo adotado nessas circunstâncias é predominantemente autocrático.

Dando prosseguimento, o quadrante E2 da matriz mostra o comportamento de orientação do líder ou treinamento. Como entende Delgado (2012), o líder exerce um alto grau de supervisão nos trabalhos desempenhados pelos membros do grupo de trabalho, mas também exerce apoio

psicológico. Nesse caso, o empregado precisa conhecer as tarefas e ter um estímulo para a execução delas. O líder contribui disseminando conhecimentos sempre quando o subordinado necessita de ajuda, tendo um comportamento de orientar os colaboradores na execução dos serviços (treinamento). Nesse caso, o estilo de liderança é o democrático.



**FIGURA 2** – Liderança Situacional II, os quatro estilos de lideranças  
Fonte: NUNES, Leyder R. Liderança Situacional.

O quadrante E3 representa um comportamento predominante do líder de apoio exercendo baixa supervisão nos trabalhos dos subordinados com muito apoio psicológico. Segundo Leyder (2016), o líder tem o papel de estimular o subordinado ou colaborador para adquirir segurança e buscar aprendizado e experiência, aumentando suas habilidades e conhecimentos. Essa conduta é normalmente aplicada quando o funcionário executa atividades com correção, possuindo bom desenvolvimento profissional, mas, contudo, demonstra também insegurança, sendo assim, necessitando de apoio e estímulos constantes. Assim, segundo Delgado (2012), o líder deverá ter um comportamento de compartilhar a execução das tarefas. Dessa forma, o estilo de liderança adotado nesta situação é o democrático.

Por fim, a situação que representa o quadrante E4 da matriz acima mostra um

comportamento do líder que delega as tarefas exercendo pouco grau de supervisão e de apoio psicológico. É recomendado para casos em que os membros da equipe possuem habilidade e segurança na execução de suas atividades e conseqüentemente possuindo maior autonomia e liberdade nas tomadas de decisões. São funcionários com alto grau de desenvolvimento psicoprofissional que em determinados casos os liderados estão aptos a liderar. Por fim, na situação demonstrada, o estilo adotado deve primordialmente ser o liberal.

Cabe ressaltar, como afirma Delgado (2012), que o líder pode adotar diferentes comportamentos em relação a um mesmo subordinado, conforme circunstâncias que se apresentem. Um subordinado ou liderado que apresente um alto nível de eficiência (desenvolvimento psicoprofissional), pode conceder a esse maior liberdade nas decisões. Contudo, caso comecem a ocorrer erros graves seguidos, o líder deverá ser obrigado a impor maior grau de supervisão e conceder menor liberdade de decisão, variando assim seu comportamento segundo a curva apresentada na matriz da FIG. 1.

Entretanto, a atuação do líder deve sempre ser no sentido, segundo Delgado (2012), de incentivar o desenvolvimento psicológico e profissional dos subordinados ou colaboradores a fim de preparar e habilitá-los a realizar cada vez melhor as tarefas a eles endereçadas e conseqüentemente estarem aptos a fim a assumir responsabilidades pelas tarefas de tal maneira tenham condições para que o líder possa delegar-lhes a execução e a responsabilidade por tarefas cada vez mais complexas.

Desse modo, o líder tem como objetivo de dar condições para que todos os liderados atinjam o grau de desenvolvimento representado pela extremidade esquerda da curva comportamental da matriz de estilo situacional mostrada na FIG. 2 da página 27, quando os liderados passam a ter condições de liderar e o líder exercer suas funções em uma situação confortável.

### **2.2.5 Liderança transformacional**

De acordo com Delgado (2012), o estilo transformacional visa a elevar, por meio do relacionamento entre líder e liderados, os níveis de motivação e moral dos membros do grupo. O líder procura motivos nos seguidores ou colaboradores no sentido de satisfazer as necessidades. Cria-se uma relação de estímulo mútuo onde o líder ensina e aprende com seus liderados durante

a convivência diária.

Segundo a MB (2013), o estilo transformacional é indicado para situações de crise, onde há pressão e mudanças, onde existe a necessidade de grande comprometimento e envolvimento dos subordinados. Diz ainda que quatro aspectos caracterizam esse estilo de liderança. O primeiro, o carisma do líder associado com um alto poder de referência faz despertar respeito, confiança e admiração por parte dos subordinados.

O segundo aspecto consiste na capacidade de apresentar uma visão da missão a ser realizada e simplificar o entendimento sobre a importância dos objetivos a serem atingidos.

O terceiro aspecto é o estilo transformacional que consiste em encorajar os colaboradores a questionarem a forma usual de realizar as tarefas incentivando a criatividade, o desenvolvimento pessoal e a autonomia de pensamento podendo assim, a formulação de críticas construtivas na busca de melhoria contínua.

O quarto aspecto consiste em considerar as necessidades diferenciadas dos subordinados, dedicando atenção individual, orientando tecnicamente e aconselhando individualmente cada subordinado oferecendo meios de desenvolvimento e autossuperação.

### **2.2.6 Liderança transacional**

De acordo com a MB (2013), liderança transacional é um estilo liderança em que o líder trabalha com interesses e as necessidades primárias de seus subordinados, oferecendo recompensas de natureza econômica ou psicológica em troca de esforço, a fim de alcançar os resultados desejados das organizações.

Alguns estudiosos não consideram propriamente a liderança transacional sendo como um estilo de liderança. Segundo Delgado (2012), que essa relação de líder e liderados não é duradoura. A relação só existe enquanto ambos os lados julguem que o relacionamento trará benefícios para ambos. Como exemplo podemos citar quando um funcionário permanece no emprego enquanto o mesmo considerar a sua remuneração adequada. No momento em que recebe uma ou outra proposta melhor de emprego, este abandona o emprego atual e conseqüentemente seu líder para trabalhar em outra equipe. Por isso ela é considerada uma forma de controle pelo líder.

## 2.3 Níveis de liderança

O comportamento do líder, assim como o estilo a ser adotado, tem grande influência quanto ao nível hierárquico que esse líder ocupa na organização. Segundo Delgado (2012), quanto maior o nível hierárquico de um líder, em geral, maior será o grau de desenvolvimento psicológico e profissional de seus subordinados diretos, e maior também o número de líderes intermediários entre principal líder e os colaboradores da linha de produção.

Segundo Delgado (2012) e Brasil (2013), em qualquer organização, existem três níveis hierárquicos como sendo níveis funcionais de liderança. O nível tático, o nível estratégico e o nível operacional, sendo a liderança estabelecida em cada um deles na maior parte das ocasiões terão as características nos três níveis de liderança conforme suas habilidades.

De acordo com a Marinha do Brasil (2013), em relação aos níveis funcionais ou hierárquicos, foram estabelecidos três níveis de liderança:

- liderança direta;
- liderança organizacional; e
- liderança estratégica.

### 2.3.1 Liderança direta

Segundo Delgado (2012), a liderança direta caracteriza-se pelo relacionamento pessoal entre o líder e seus liderados sendo mais frequente nos escalões mais inferiores da organização quando é mais necessário o contato pessoal entre o grupo.

É considerada a primeira linha de liderança frequentemente utilizadas nas seções, divisões e departamentos. Isso não quer dizer que deva ser utilizada em todos os escalões hierárquicos tendo em vista que o contato direto entre o líder e os liderados são aspectos fundamentais para o exercício de liderança. O estilo predominante que o líder deve exercer é o estilo autocrático muito em função ao baixo desenvolvimento psicológico e profissional dos liderados. São níveis em que o líder normalmente necessita exercer alto nível de supervisão sobre os serviços executados quase sempre determinar o que deve ser feito. Empregam atributos interpessoais de comunicação e supervisão para executar seu trabalho.



### **2.3.2 Liderança organizacional**

Esse nível de liderança denominado organizacional, de acordo com Delgado (2012), é usualmente utilizado em escalões intermediários de uma organização. Nesse nível, o trabalho em equipe é importantíssimo e a participação dos colaboradores com ideias e opiniões no que diz respeito a definições dos serviços devem ser incentivadas.

Segundo a MB (2013), os líderes têm influência indireta, pois eles ditam suas políticas e diretivas e incentivam seus liderados por meio de seus encarregados ou comandantes subordinados. Pelo fato de não haver tanta proximidade, os resultados de suas ações são normalmente menos visíveis e mais demorados, entretanto, a presença dos líderes em momentos e lugares críticos aumenta a confiança e a produtividade dos subordinados. Ainda segundo a MB (2013), independentemente do tipo da organização, os líderes organizacionais conduzem os trabalhos pelo exemplo, estimulando os subordinados e supervisionando-os.

Entende Delgado (2012), que o nível de desenvolvimento psicológico e profissional dos liderados permite que o líder compartilhe com seus subordinados a execução e a condução das tarefas mesclando supervisão e apoio dando ênfase na maneira em que os serviços são executados.

Basicamente o líder tem o comportamento de orientar seus liderados como os serviços deverão ser feitos, sendo portanto, possuindo um estilo de liderança democrática.

### **2.3.3 Liderança estratégica**

De acordo com Delgado (2012), a liderança estratégica é exercida pelos mais altos escalões hierárquicos de uma organização. Sua influência é ainda mais indireta e distante que a dos líderes organizacionais. Nesse nível envolve decisões que visam objetivos de longo prazo.

O líder estratégico, segundo Delgado (2012), que possui a seu lado colaboradores com alto grau de desenvolvimento psicológico e profissional, pode adotar um comportamento de delegar tarefas exercendo liderança indireta sobre a maioria dos integrantes da organização. Também é importante que o líder estratégico esteja sempre presente com os colaboradores, pois a liderança direta não pode ser negligenciada pelo fato da motivação dos liderados vinda do contato

com o líder e da necessidade de conhecer seus liderados e deles conquistar e manter a confiança.

De acordo com a MB (2013), dentro da organização, os líderes estratégicos constroem o suporte para facilitar a busca dos objetivos finais da visão da instituição. Significa montar uma estrutura que possa assessorá-los com eficiência a conduzir seus subordinados de maneira segura e flexível.

À medida que o líder estratégico sobe de nível hierárquico, passa a utilizar com mais frequência o estilo delegativo, apesar de que a liderança direta, seja um estilo autocrático ou democrático, jamais deverá deixar de ser exercida.

Sobre o líder estratégico, Delgado afirma:

O líder estratégico, normalmente, lida com cenários e situações que apresentam permeados por grande incerteza e complexidade, sendo suas decisões afetadas por acontecimentos externos ao seu sistema e sobre os quais não tem controle. Além disso, frequentemente interage com outros líderes de alto nível hierárquico, sobre os quais não exerce poder, o que torna ainda mais importante sua capacidade de persuasão (DELGADO, 2012, p. 40)

O líder estratégico é a pessoa que deve estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados pela instituição a longo prazo. Ele não deve se descuidar das necessidades imediatas e deixar de lado os objetivos intermediários que demonstrem a evolução dos processos a fim de que os liderados percebam que os processos estão sendo bem conduzidos, mantendo-os, com isso, motivados e confiantes de que seu líder os conduz de maneira eficaz e eficiente.

Segundo Delgado (2012), o grande desafio do líder estratégico é influenciar os subordinados a acreditar, colaborar e envolver-se nos objetivos por ele propostos a serem alcançados da organização.

Pode-se dizer que os líderes estratégicos são os responsáveis em preparar a instituição para o futuro por meio de sua liderança. Significa influenciar integrantes da própria organização, se necessário, membros de outros setores do governo, ou até elites políticas. Significa também, acompanhar o desenvolvimento dos serviços em andamento e sempre buscando melhorias da organização, tendo a certeza sempre que o pessoal está capacitado e os equipamentos e a estrutura estão condizentes para os desafios atuais e futuros (MARINHA DO BRASIL, 2013).

## **2.4 Chefe e líder**

Existem diferenças conceituais entre chefe e líder. A grande maioria das pessoas nas

organizações confunde as duas definições. Portanto, é muito comum haver confusão entre os dois, muitas vezes por falta de experiência ou até mesmo por comportamento (MATTA, 2017).

Um chefe tem como característica comandar pessoas impondo ordens e sendo autoritário. Normalmente é um centralizador de poder pensando somente nos resultados. O chefe é temido pelos subordinados que normalmente não estão abertos a relatar problemas e pedir conselhos quando houver dúvidas nos serviços. Entende que os subordinados devem seguir as suas ordens da maneira que ele acha mais eficaz sem pensar no bem estar de todos (MATTA, 2017).

Outra característica do chefe é que este não possui o hábito de incentivar ou motivar, pois entende que realizar um trabalho excelente é um dever do subordinado e tem o costume de jogar responsabilidade em cima do grupo de trabalho quando o serviço não dá certo e se vangloria quando alcança o objetivo. Em resumo, o chefe tem a tendência de comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário.

Ao contrário do chefe, um líder possui características de conduzir pessoas e ser a referência delas e as qualidades de ser um motivador de sua equipe de trabalho mostrando a direção em que os serviços devem seguir andando junto com os colaboradores durante as etapas dos trabalhos.

Os líderes costumam ser muito respeitados por seus colaboradores onde não só busca resultados, mas também busca o melhor caminho do grupo de trabalho a alcançar os objetivos, pois não pensam em poder centralizado, mas sim em uma responsabilidade que deve ser dividida entre os membros do grupo.

Um líder não tem o hábito de descrever que possui subordinados, mas sim que possui uma equipe ou até mesmo um time de colaboradores. Está sempre disponível a ouvir as pessoas e disposto a tirar dúvidas do trabalho. Tem como característica também a capacidade de valorizar as habilidades dos membros da equipe de trabalho, respeitando suas dificuldades e trabalhando com as pessoas para auxiliar a superar essas dificuldades. A responsabilidade de algum erro da equipe é dividida juntamente com o líder assim como a vitória pelos acertos (MATTA, 2017).

Algumas qualidades também são importantes para uma pessoa ser um bom líder. Deve possuir uma comunicação eficaz, empatia de todos, capacidade de negociação, saber ouvir na essência, saber fazer gestão do tempo, ter proatividade, saber fazer gestão estratégica e planejamento estratégico. Ter disciplina e foco.

Uma boa liderança pode trazer grandes benefícios para uma organização, pois um grupo

ou uma equipe bem conduzida e motivada se torna mais eficiente e eficaz (MATTA, 2017).

Para uma pessoa ser um líder ela deve estar sempre atualizado nos conhecimentos, sempre buscando atualizar novas habilidades, não só do líder, mas de toda a equipe de trabalho, buscando sempre, que possível, treinamentos e cursos para aperfeiçoamento de todos. Um bom líder deve estar sempre em melhoria contínua, identificando os pontos que necessita melhorar e assim por diante.

O tempo do líder é importante. Não se deve gastar seu tempo executando tarefas de execução, mas sim delegar tarefas que não for de sua função, usando o tempo para o desenvolvimento de tarefas definindo prioridades, planejando e dividindo responsabilidades, dando autonomia aos seus colaboradores.

Como afirma Teixeira (2018) o indivíduo que possui a função dirigir e liderar pessoas, necessita conhecer a importância de conhecer a si mesmo e ter a consciência que as pessoas as quais se relacionam apresentam diferenças no que diz respeito a idade, a cultura e a situação econômica e social, porém existe um aspecto pessoal que iguala a todos, a condição humana.

No AMRJ, a partir da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (GQT) no final da década de 1990, os conceitos de liderança e chefia ficaram sistematizados principalmente no ambiente do Departamento da Produção. Em função da predominância de servidores civis no Departamento, onde estes conseguem melhores resultados no andamento dos serviços com pessoas com estilo de líderes, aqueles que conquistam os subordinados pelo conhecimento, credibilidade, influência pessoal, relacionamento e persuasão. Atualmente, em raras situações, existem chefes no ambiente produtivo do AMRJ que utiliza a força, obediência compulsória, gerencia ao invés de se relacionar e coagir pessoas ao invés de persuadir.

Segundo Delgado (2012), há situações em que o líder necessita utilizar o poder para forçar alguns subordinados ou colaboradores a cumprirem ordens que não sejam do agrado deles. O líder também necessita de poder para afastar, por exemplo, temporariamente ou definitivamente, liderados cujas atitudes considere nocivos ao grupo.

O verdadeiro líder não é refém do poder de coação. A credibilidade conquistada junto aos liderados, resultado de sua autoridade, normalmente é suficiente para persuadir seus subordinados a aceitarem suas decisões (DELGADO, 2012).

Ainda segundo Delgado (2012), torna-se possível perceber que como é importante para o sucesso de um grupo de pessoas, que o chefe, aquele que obtém o poder, desfrute também de

autoridade junto aos subordinados, exercendo como líder, a liderança do grupo.

## **2.5 Liderança ética**

De acordo com Teixeira (2018), as atitudes de uma pessoa, são consequência de muitos aspectos que influenciam a sua vida e contribuem na formação de sua personalidade, nas suas ações e nos resultados obtidos.

Ainda segundo Teixeira (2018), a liderança ética está baseada no constante e consistente compromisso moral do líder com o próprio líder e com seus subordinados (GÓMEZ, 2008).

Os atributos estabelecidos na Doutrina de Liderança da Marinha para o líder, conforme destaca Teixeira (2018), o exemplo que deve estar baseado em valores éticos independentemente do nível de liderança. Não só o exemplo, mas a integridade ética é outro atributo de grande relevância que por sua vez constitui em honestidade, transparência e comprometimento inabalável com valores éticos da organização, como honra, lealdade para com seus superiores, pares e subordinados, fidelidade e coragem dentre outros (TEIXEIRA, 2018).

Ainda de acordo com Teixeira (2018), as atitudes de um indivíduo para uma liderança ética são consequência de muitos aspectos que influenciaram a vida desse indivíduo. De alguma forma contribuiu na formação de sua personalidade, de suas ações e na busca de resultados. Esses aspectos podem fortalecer e desenvolver pessoas ou também ser prejudicial.

Todavia, o ser humano tem a possibilidade de reconhecer quais as atitudes que possibilitam o seu crescimento e quais as dificultam. A opção por novas atitudes, sendo elas positivas ou sendo negativas depende da vontade individual da pessoa, partindo de práticas naturais, conscientes e constantes que vão se firmando, a partir do momento em que os resultados são percebidos (TEIXEIRA, 2018).

A prática de atitudes éticas reflete na conduta pessoal das pessoas em função de liderança e produz efeitos sobre a vida da pessoa, sendo essa pessoa um dirigente ou diretor. Sua conduta influenciará na organização e nos seus respectivos integrantes. Assim, se a intenção do dirigente ou diretor for optar por exercer uma liderança ética, conseqüentemente, a sua conduta deve ter como parâmetro a honestidade e essa atitude pessoal é a que atribui o caráter ético de uma liderança (TEIXEIRA, 2018).

É importante salientar que o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro é uma instituição

militar com características de estaleiro, portanto, os valores doutrinários éticos estabelecidos no documento EMA – 137 também são válidos para o AMRJ. Durante os anos de sua existência onde a grande maioria do pessoal lotado no AMRJ é predominantemente de pessoal civil. Portanto, existe no AMRJ dois tipos de relacionamentos profissionais: o militar e o com o pessoal civil e essa relação em determinadas situações se fundem. Por isso, é importante o líder compreender que a relação com seus subordinados, independente do estilo de liderança adotado e seu comportamento é normalmente observado e deve sempre refletir os valores cunhados pela Organização e, conseqüentemente, pela Marinha o Brasil.

Para um indivíduo exercer liderança ética em um grupo, esse indivíduo precisa ter atitudes que influenciam principalmente em sua vida profissional e que contribuem na formação de sua personalidade, em suas ações e nos resultados obtidos (TEIXEIRA, 2018).

O ser humano tem a capacidade de reconhecer quais atitudes que possibilitam o seu crescimento profissional ou quais dificultam esse crescimento. A prática dessas atitudes reflete na conduta pessoal e tem efeitos sobre a vida da pessoa. Sendo essa pessoa um dirigente, um gerente ou um encarregado, sua conduta influenciará na organização e nos respectivos integrantes. Caso a sua intenção for o exercício de uma liderança ética, a sua conduta deve ser guiada principalmente pela honestidade.

Segundo Gómez (2008), honestidade é a atitude que confere à liderança sua qualidade de ética e faz que muitas pessoas acreditem em um indivíduo e lhe outorguem sua confiança e sua adesão. De acordo com Delgado (2012), agindo com honestidade, o líder conseguirá disseminar credibilidade e exercerá autoridade sobre os colaboradores, fundamental no ambiente industrial do AMRJ.

## **2.6 Liderança na indústria**

O Arsenal de Marinha é uma Organização Militar Prestadora de Serviços, uma OMPS. Assim tem como objetivo principal realizar serviços de construção naval e reparação de navios da Esquadra, portanto o AMRJ é uma Organização Industrial com características de estaleiro.

Em um ambiente industrial, segundo Zucoloto (2019), a formação acadêmica e o conhecimento não garantem que um profissional será um excelente líder. Outros fatores são importantes para ter liderança: saber se relacionar com pessoas, respeitar, ouvir, saber trabalhar

em equipe, dar e receber *feedback*.

Ainda de acordo com Zucoloto (2019), os três maiores motivos que levam os profissionais a se tornarem líder nas indústrias sem a necessidade de treinamentos em gestão de pessoas são:

- Forte comprometimento com a empresa ou Organização;
- Grande conhecimento técnico;
- A falta de pessoas para a função.

No pensamento de Zucoloto (2019), muitas vezes profissionais tornaram-se líderes por causa de seu comprometimento com o trabalho da Organização, assumindo responsabilidades a qualquer hora do dia ou da semana e não tendo horário fixo em atender as necessidades do serviço. O comprometimento com aquilo que precisava ser feito. São profissionais que se doam integralmente à Organização.

Muitos líderes, segundo Zucoloto (2019), também são escolhidos a assumir cargos de liderança no chão de fábrica<sup>2</sup> por possuírem conhecimentos dos serviços executados na indústria, conhecimentos das informações técnicas e ferramentas de gestão do grupo. Para isso, geralmente esse líder terá que absorver novos conhecimentos, habilidades e atitudes em gestão de pessoas.

Em diversas ocasiões, Zucoloto (2019) diz que muitos profissionais tornam-se líderes por questão de oportunidade, pois muitas vezes o profissional é escolhido por não haver outro para suprir a função.

Em um chão de fábrica, uma das principais funções de um líder é eliminar situações que influenciam negativamente, ou alteram a autoestima do grupo.

## **2.7 Estilos de liderança no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro**

No final dos anos de 1990 com a implementação do sistema de gestão da qualidade no AMRJ, houve através de treinamentos a disseminação dos conceitos de liderança entre os servidores civis e militares com cargos de chefia e liderança onde foi identificado que o estilo de liderança situacional era mais utilizados entre os chefes e encarregados, e as fases desse estilo, onde em cada fase dependendo da situação, o líder deve atuar com mais ou menos supervisão, se

---

<sup>2</sup> Termo usado que define o conjunto de funcionários que trabalham em indústria, no ambiente industrial.

deve ter mais ou menos comportamento diretivo.

Por muitos anos, em função do grande efetivo em relação a outras organizações, havia entre os servidores grande variação psicossocial e conhecimentos técnicos. Com isso, em algumas situações o servidor na função de líder alternava o estilo de liderança entre a autocrática, participativa e a delegativa.

Além do estilo de liderança situacional, é fundamental e é disseminado no AMRJ a liderança ética, importante no ambiente industrial onde periodicamente os servidores são constantemente avaliados pelos seus chefes imediatos onde a honestidade e a ética são fundamentais para a condução de um grupo de trabalho e conseqüentemente dos trabalhos no AMRJ.



### 3 ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO

A intenção deste capítulo é demonstrar a importância e a grandeza do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro para a Marinha do Brasil. Os fatos históricos demonstram que a partir do século XIX, o AMRJ sempre se preocupou em qualificar seu pessoal, principalmente os funcionários em funções de liderança a fim de conduzir os processos de construção naval, pois existia a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica de construção de navios ocasionada pela Revolução Industrial no século XIX.

Esse capítulo visa participar a importância histórica do AMRJ para a Marinha do Brasil e o que ela representa para a MB cumprir sua missão constitucional.

Em 1763, quando assumiu o governo da Capitania Geral do Rio de Janeiro, D. Antônio Alvarez da Cunha, Conde da Cunha, possuía a principal intenção de fortalecer militarmente a Colônia e principalmente o Rio de Janeiro. Entre várias medidas, decidiu fundar um Estaleiro e o local escolhido foi uma praia ao sopé do Mosteiro de São Bento. Foi dado o nome de Arsenal Real da Marinha (BRASIL, 2013).

A primeira Nau construída no Arsenal Real foi a Nau São Sebastião sendo então depois de pronta, foi prestar por vários anos serviços à Armada Portuguesa. Após o lançamento da Nau São Sebastião ao mar em 1767, a principal atividade do Arsenal Real foi de reparo e manutenção dos navios da esquadra real e dos que aportavam no Rio de Janeiro onde o movimento de embarcações aumentou em virtude do comércio de ouro de Minas Gerais (BRASIL, 2013).

Com a chegada da família real ao Brasil em 1808, onde nesse período a sede do governo português passava a ser a cidade do Rio de Janeiro, assim, houve a necessidade de ampliação do Arsenal para servir de apoio a Esquadra Real que nesse período estava sediada no Rio de Janeiro (BRASIL, 2013).

A partir de 1820, o Arsenal Real da Marinha começou a expandir-se para a Ilha das Cobras, até que em 1938 passaram a coexistir dois Arsenais: o Arsenal de Marinha da Ilha das Cobras (AMIC) e o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ).

Com a Independência do Brasil, tornou-se fundamental e necessária uma Esquadra para manter a unidade nacional. Constatou-se a necessidade de reparar os navios existentes e construir novos navios. O Arsenal passou a ser conhecido como Arsenal de Marinha da Corte.

A construção de navios foi reiniciada com a construção da Corveta “Campista”, com

batimento de quilha em 1824 e prontificada em fevereiro de 1827. Também foi construída a Corveta “D. Amélia” que posteriormente, após a abdicação de D. Pedro I em 1831, passou a ser denominada “Sete de Abril” (BRASIL, 2013).

A construção do primeiro dique da Ilha das Cobras (AMIC) iniciou-se em 1824 onde o Imperador na época esteve presente. Foi escolhido para a construção do dique a parte noroeste da Ilha das Cobras, local situado em frente ao Arsenal no continente (AMRJ). Após inúmeras paralisações, a construção do dique foi concluída em 21 de setembro de 1861 e recebeu o nome de dique “Imperial”. O primeiro navio docado foi a Corveta “Imperial Marinheiro”.

Esse nome Arsenal Real da Marinha permaneceu até a Proclamação da República quando o estaleiro passou a ser denominado Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro.

Com a Proclamação da República, o dique passou a ser denominado por dique “Nacional”, e posteriormente, dique “Guanabara”. Em 20 de setembro de 1973, foi atribuído o nome de dique “Almirante Jardim” o qual permanece até hoje (BRASIL, 2013).

Até 1852, o Arsenal havia se dedicado a construção de embarcações de pequeno porte, de madeira e a vela, tipos corvetas, escunas, brigues, lugres e embarcações pequenas.

Na época, os projetos dos navios ou eram baseados na prática dos construtores navais ou eram importados. Assim, em meados do século XIX, em virtude da Revolução Industrial, o mundo e a indústria naval passavam por transformações com desenvolvimentos e inovações tecnológicas para a época. Desse modo, devido à falta de pessoal técnico capacitado com as novas tecnologias desta época, o governo mandou pessoas capacitadas a estudar na Europa a fim de aprender novos conhecimentos e vencer o abismo tecnológico entre o Brasil e as nações mais desenvolvidas. Após o regresso do pessoal que foi estudar na Europa, o Arsenal retoma uma nova fase na construção naval no país a partir da segunda metade do século XIX (BRASIL, 2013).

Em maio de 1861, tiveram início as obras de construção do segundo dique seco, o dique “Santa Cruz” ao lado onde hoje está o dique “Almirante Jardim”. Suas obras foram concluídas em outubro de 1874, conservando até hoje o nome original.

Em 1874, o Arsenal já possuía diversas oficinas, tanto no continente, como na Ilha das Cobras. Também já trabalhava com propulsão a vapor e se fazia o uso do ferro como material de uso estrutural dos navios (BRASIL, 2013).

A construção de um terceiro dique maior porte nasceu com a necessidade de dar condições à Marinha de Guerra na época de realizar a conservação e reparar os novos

encouraçados que viriam a ser encomendados à Inglaterra. A construção foi iniciada em 12 de agosto de 1910. Sua conclusão aconteceu em 1928, quando recebeu o nome de “Arthur Bernardes”. Em 1932, passou a ter o nome de “Rio de Janeiro” e finalmente, em 20 de setembro de 1973, passou a se chamar dique “Almirante Regis” (BRASIL, 2013).

Em 20 de setembro de 1973, foi atribuído o nome de dique “Almirante Jardim” ao antigo dique “Guanabara” o qual o nome permanece até hoje (BRASIL, 2013).

Nesse período do século XX, foram construídos novos grandes prédios com estruturas robustas que permanecem até hoje, alguns com estruturas de ferro encomendadas da Inglaterra.

### **3.1 Lideranças no século XIX**

Durante o século XIX o mundo passava por um grande desenvolvimento tecnológico, a Revolução Industrial. A indústria naval também passava por essa transformação. O Brasil não possuía técnicos capacitados no avanço tecnológico da época ficando assim ultrapassados ocasionando baixa produtividade dos trabalhos. Por esse motivo, o governo da época concluiu que deveria enviar, e assim o fez, pessoal técnico para estudar engenharia na Europa com o intuito de vencer a diferença tecnológica que diferenciava o Brasil de outras nações mais desenvolvidas. Esse pessoal teria como objetivo aplicar os conhecimentos adquiridos no exterior, atualizando-se com as tecnologias de construção na época e assim teriam a capacidade de liderar e conduzir os funcionários e servidores do Arsenal nos trabalhos de construção e reparo naval (BRASIL, 2013).

Surgiram na história do Arsenal Napoleão João Baptista Level, Trajano Augusto de Carvalho, Carlos Braconnot e João Cândido Brazil, os chamados grandes construtores, denominação dada, na época, aos graduados em Engenharia Naval, cuja formação acadêmica só era possível na Europa (BRASIL, 2013, p. 21).

O primeiro grupo que regressou da Europa foi Napoleão João Baptista Level, Carlos Braconnot e Gomes de Matos lideraram com seus conhecimentos uma nova fase da construção naval na segunda metade do século XIX (BRASIL, 2013).

Diversos navios nesse período foram projetados e construídos por Napoleão Level. Alguns desses navios, suas máquinas foram projetadas e construídas no Arsenal pelo engenheiro

Carlos Braconnot. Destes podemos citar os Encouraçados<sup>3</sup> Tamandaré, Barroso e Rio de Janeiro; Os monitores<sup>4</sup> Pará, Rio Grande, Alagoas, Piauí, Santa Catarina e Ceará e o Rebocador Lamego (BRASIL, 2013).

O Arsenal nesse período mereceu destaque pelo seu esforço na Guerra do Paraguai onde somente um dos navios construído no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro não saiu vitorioso na passagem de Humaitá.

Nos serviços de reparo dos navios, Napoleão Level ganhou destaque na importância na preparação da Frota Brasileira que venceu a Batalha Naval do Riachuelo, fundamental para a vitória da Guerra do Paraguai.

Com a liderança deles, em 1865 foram construídas as carreiras<sup>5</sup> na Ilha das Cobras que estão lá até hoje.

Outro grande líder que comandou a Diretoria de Construções Navais do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro foi João Cândido Brazil, responsável pelo projeto e construção de diversos navios, tendo como destaque o Cruzador “Tamandaré” iniciado em 1884 e lançado ao mar em 1890, sendo portanto o maior navio construído no Arsenal até os dias de hoje (BRASIL, 2013).

No início do século XX o Arsenal de Marinha encontrava-se obsoleto em função das tecnologias de construção naval da época. Em vez de dar continuidade a capacidade do AMRJ de construir e reparar os navios da Esquadra, os primeiros governos republicanos resolveram por adquirir navios prontos no exterior. Em seus oito primeiros anos, os Encouraçados “Minas Gerais” e “São Paulo”, ambos construídos na Inglaterra, obtiveram o dobro de gastos com reparos realizados em comparação com os reparos feitos no Rio de Janeiro (BRASIL, 2013).

Juntamente com a construção do terceiro Dique, o atual “Almirante Régis”, a fim de comportar os novos Encouraçados, o projeto de um novo Arsenal de Marinha, na Ilha das Cobras estava em andamento. Uma nova geração de Engenheiros Navais, nessa época, estava se formando para conduzir o Arsenal de Marinha a uma nova era de produção na década de 1935 a 1945 (BRASIL, 2013).

Em primeiro de setembro de 1938, em Decreto-Lei assinado pelo Presidente Getúlio

---

<sup>3</sup> Encouraçado é um navio de guerra pesadamente blindado e armado com peças de artilharia de longo alcance e de maior calibre.

<sup>4</sup> Monitor foram navios de bordo baixo, sem mastros, com propulsão a vapor, fortemente blindados e dotados de canhões de grosso calibre.

<sup>5</sup> Estrutura de lançamento longitudinal de navios e que sustenta o navio sobre um trilho de lançamento e o conduz até a água.

Vargas é criado oficialmente o Arsenal de Marinha da Ilha das Cobras (BRASIL, 2013).

Nesse período o AMRJ passou por grandes transformações onde foi inaugurada a Oficina de Navios de Ferro onde é atualmente a Oficina de Estruturas, o Edifício 19 onde era na época a maior área industrial coberta da América do Sul e sendo o complexo industrial um dos maiores do Brasil. Foi um estaleiro que nada tinha a dever aos estaleiros estrangeiros mais modernos na época. Instalações que estavam perfeitamente adequadas ao tamanho da Marinha do Brasil (BRASIL, 2013).

A Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945) foi o grande pretexto de construir navios de guerra no Brasil e no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Foram construídos diversos Contratorpedeiros e Corvetas no AMRJ.

Após a Segunda Guerra, houve um grande período sem grandes construções no Arsenal de Marinha, pois era mais fácil e mais barato a aquisição ou receber dos Estados Unidos navios usados americanos oriundos da Segunda Guerra (BRASIL, 2013).

Em nove de janeiro de 1948 por Lei assinado pelo Presidente Eurico Gaspar Dutra, onde incorpora o Arsenal de Marinha da Ilha das Cobras e criando definitivamente o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (BRASIL, 2013).

Os processos de reparação naval jamais foram colocados de lado no AMRJ. É importante registrar o enorme esforço que sempre existiu durante a existência do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. No início da década de 1970, o AMRJ possuía uma capacidade tecnológica de aproximadamente trinta anos de atraso em relação aos navios de guerra modernos das Marinhas dos países do Hemisfério Norte, pois os navios de guerra deixaram de ser uma simples plataforma de armamentos e passaram a ser um sistema único de armas integrado por computadores (BRASIL, 2013).

O Programa Decenal de Renovação dos Meios Flutuantes da Marinha de Guerra de 1967 foi marcante para a construção naval no Arsenal de Marinha. O programa previa a aquisição de novas Fragatas anti-submarinos dotadas de equipamentos mais modernos. A MB adquiriu seis novas Fragatas MK-10, de origem inglesa, sendo duas delas foram construídas no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, a Fragata “Independência” e a Fragata “União” (BRASIL, 2013).

Nesse período houve a necessidade de contratação de profissionais e engenheiros com qualificação em função aos avanços tecnológicos da época. As Fragatas adquiridas possuíam sistemas hidráulicos, pneumáticos e eletrônicos dos mais modernos para a época. Para montar e

reparar esses equipamentos foi necessário treinar e qualificar o pessoal para cumprir os objetivos.

Devido à tecnologia diferenciada na época, o AMRJ teve que se modernizar para realizar as manutenções necessárias das Fragatas. Foi criada em fins da década de 1970 a Gerência de Reparo de Fragatas com a missão de liderar o Programa de Manutenção das Fragatas MK-10 no Arsenal de Marinha.

Para realizar as devidas manutenções dos diversos sistemas, o AMRJ teve que passar por algumas modernizações como, por exemplo, a criação de uma oficina especializada em hidráulica e pneumática devido a itens que requer precisão e conhecimento específico nos reparos. Outra modernização foi a criação de uma bancada de teste de motores na Oficina de Motores para certificar os motores das Fragatas que sofreram revisão durante os períodos de manutenção das mesmas. A criação de uma logística para reparo das turbinas a gás das Fragatas se fez necessária para cumprir os cronogramas de reparo.

Por isso, devido às condições específicas desses navios, a Direção do Arsenal de Marinha decidiu que era necessário contratar pessoal mais qualificado com as novas tecnologias para a época em regime de CLT<sup>6</sup> pois na época era permitido a contratação, e realizar treinamentos específicos na ETAM dos diversos sistemas para qualificação de pessoal.

A Direção do AMRJ decidiu também criar um setor específico para gerenciamento e coordenação dos reparos das Fragatas com o objetivo de planejar, coordenar, fiscalizar e liderar todo o processo, a Gerência de Reparos de Fragatas.

Durante a década de 1980, dentre várias construções que o Arsenal de Marinha realizou como a EDCG<sup>6</sup>, chatas de óleo e munição e o batelão de transporte. Também nesse período foram construídos no AMRJ módulos para plataformas de produção de petróleo para a Petrobrás de Garoupa, anchova e Namorado. Também se destaca, a partir de 1981, o Navio-Escola “Brasil”, considerado bastante moderno para a época. Desenvolvido por um projeto nacional derivado do projeto das Fragatas MK-10 inglesas, foi lançado ao mar em 1983 e prontificado em 1987.

### **3.2 Construção de Submarinos no AMRJ**

A construção de submarinos no Brasil representou a realização de um antigo desejo da Marinha do Brasil em virtude de seu grande valor estratégico, pois as características em que os

---

<sup>6</sup> Embarcação de Desembarque de Carga Geral.

submarinos operam permitem utilizar a surpresa como arma principal. Assim, esse meio se destaca como um importante instrumento de controle ou restrição à navegação de navios mercantes e de guerra e negação do mar territorial a forças inimigas (BRASIL, 2013).

O desenvolvimento tecnológico e a situação das condições estruturais da política mundial, assim como a relação entre países transformaram o submarino em uma arma fundamental para qualquer Marinha em todo mundo e importante para o domínio do mar; e o Brasil, com sua extensão de seu mar territorial não poderia deixar de possuir submarinos para patrulhar e defender suas riquezas do mar territorial.

A obtenção de novos submarinos foi inicialmente incluída no Programa de Reaparelhamento da Marinha (PRM)<sup>7</sup>, na revisão de 1979. A partir desse documento e de estudos afim de encontrar um modelo mais adequado a Marinha do Brasil, foi selecionado o Submarino “IKL-209-1400” de origem e projeto alemão como o que melhor atenderia ao perfil de operação desejado e o desenvolvimento tecnológico desejado a época.

Na década de 1980 foram assinados três contratos com a HDW<sup>8</sup> para construção de um submarino Tipo IKL-209-1400 em Kiel, Alemanha que seria o Submarino “Tupi”, S-30. Os contratos previam também o fornecimento de três pacotes de materiais e toda a documentação técnica para construção de três submarinos no Brasil que posteriormente seriam batizados de Submarinos “Tamoio”, “Timbira” e “Tapajó”. Nesses contratos estavam incluídos como contrapartidas o treinamento de pessoal do AMRJ na Alemanha, utilizando a construção do primeiro submarino, Submarino “Tupi”, como uma fonte de absorção de conhecimentos técnicos e adaptar o pessoal com a tecnologia de construção dos alemães e o apoio técnico para definições das alterações da infraestrutura do Arsenal de Marinha, assim como assistência técnica para incompreensões e dúvidas durante a construções dos submarinos no Brasil (BRASIL, 2013, p.48).

A construção de submarinos exigiu um grande esforço do Arsenal de Marinha no sentido de adequar a sua capacidade industrial à avançada tecnologia de fabricação e ao projeto importado através dos Contratos firmados pela Marinha do Brasil (BRASIL, 2013, p. 49).

O procedimento de absorção de conhecimentos técnicos necessários à construção de submarinos no Brasil teve como principal objeto, o acompanhamento das principais etapas da cons-

<sup>7</sup> Programa onde se planeja novas aquisições de equipamentos para a MB.

<sup>8</sup> *Howaldtswerke Deutsche Werft*, estaleiro alemão onde foi projetado e construído o primeiro submarino da classe Tupi.

trução do primeiro submarino, o Submarino “Tupi” por oficiais engenheiros, engenheiros civis, técnicos e operários conforme as especializações técnicas de cada um. Esse treinamento foi realizado entre 1985 e 1987, no período quase que total da construção do primeiro submarino ocorrido na Alemanha (BRASIL, 2013).

Cerca de oitenta servidores civis e militares participaram do Programa de Treinamento. Grupos foram enviados para o estaleiro alemão HDW para absorver toda a tecnologia da construção de submarinos e informações sobre o projeto.

Todo o trabalho de treinamento gerou mais de mil e cem relatórios técnicos que são utilizados até hoje pelos grupos que realizam manutenção dos submarinos da Esquadra.

Os servidores civis e militares na função de liderança não tiveram grandes problemas na execução de suas tarefas na construção, pois bem treinados e equipes de execução também bem treinadas, com normas e procedimentos de execução bem definidos puderam desenvolver seus trabalhos sem maiores problemas cumprindo o projeto conforme o planejamento.

Em 1987 teve início a construção do primeiro submarino totalmente construído no Brasil, o Submarino “Tamoio”, S-31, dando prosseguimento à série dos quatro submarinos da classe “Tupi” (IKL-209-1400) (BRASIL, 2013).

Todo o trabalho do pessoal do AMRJ na construção dos submarinos deu continuidade até a construção do quinto submarino, o quarto construído no AMRJ. O Submarino “Tikuna”, com diversas inovações tecnológicas que tinham como resultado a redução dos níveis de ruído e do tempo de exposição do submarino durante as operações de recarga das baterias com o submarino esnorqueando.

O Submarino “Tikuna” foi lançado em nove de março de 2005 e entregue em julho de 2006 (BRASIL, 2013).

O domínio das tecnologias de manutenção, reparo e construção de submarinos convencionais pelas lideranças e pessoal técnico do Arsenal de Marinha credenciou o próprio AMRJ a participar com desenvoltura juntamente com a Armada Argentina em 2001 do Reparo de Meia Vida do Submarino “Santa Cruz”, argentino (BRASIL, 2013).

Em dezembro de 1994, baseado no projeto e experiências adquiridas na construção, operação e manutenção das Corvetas Classe “Inhaúma”, o Arsenal de Marinha envolveu-se em um novo projeto. A Corveta “Barroso”, V-34 prevista para ser incorporada à Esquadra em 1998, foi incorporada à Esquadra somente em agosto de 2008, muito devido à restrições orçamentárias



(Brasil, 2013). Também contribuiu para o atraso o começo de saída de servidores importantes que exerciam funções de liderança na construção da corveta. Isso, de alguma maneira prejudicou o andamento dos serviços, tanto de construção como de comissionamento e testes do navio.

O projeto representou para a engenharia naval da MB o sucesso da absorção de conhecimentos tecnológicos adquiridos nas construções das fragatas e das Corvetas Classe “Inhaúma” onde poucos países possuem requisitos técnicos, projeto, avaliação operacional e de engenharia.

### **3.3 Sistema de Gestão no AMRJ**

No final da década de 1990, segundo Frambach (2020) em entrevista concedida, a Alta Direção do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro determinou a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (GQT), iniciando essa implantação com uma série de treinamentos com os servidores civis e militares que exerciam funções de liderança no AMRJ. Primeiramente, os chefes receberiam treinamentos específicos de sua área de trabalho e de gestão. Posteriormente, os chefes passariam conhecimentos aos seus subordinados. Ainda de acordo com Frambach, a tônica incentivada por esse modelo era o chefe (líder) de vários níveis de liderança treinar seus subordinados.

No início do século XXI, segundo Frambach (2020) houve um grande crescimento de empresas que começavam a implementar e utilizar um novo Sistema de Gestão baseado na Norma ISO 9001<sup>9</sup>.

Dessa forma, segundo Frambach (2020), o Arsenal de Marinha migrou do GQT e passou a adotar a ISO 9001 para implementar o Sistema de Gestão da Qualidade. Como início da implementação a Direção elegeu o Processo de Teste em Banco Dinamométrico para Motores de Combustão Interna como o processo piloto em que conseguiram sua primeira certificação em 2004. Vários servidores, nesse período vários servidores civis e militares foram treinados, primeiramente os servidores que exerciam funções de liderança como o Chefe do Departamento da Produção, o Encarregado da Oficina de Motores do AMRJ e seus subordinados como os Encarregados das seções e os servidores de nível artesanato<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> É um sistema de gestão com o intuito de garantir a otimização de processos, maior agilidade no desenvolvimento de produtos e produção mais ágil a fim de satisfazer os clientes.

<sup>10</sup> Servidores nível artesanato são os servidores da mão-de-obra direta ou do chão de fábrica.

Entende Frambach (2020) que um processo produtivo industrial, como o caso dos processos do Arsenal de Marinha, com Certificação ISO 9001 impõe maior confiabilidade para o usuário ou cliente do produto final, que no caso do AMRJ são os serviços de reparo e construção naval.

O processo certificado, segundo Frambach (2020), devido às técnicas empregadas pela gestão da qualidade tornam sua execução impessoal, visto que todos os procedimentos de execução e práticas empregadas são mapeados e sistematizados de forma confiável e testados. Devido a sistematização de procedimentos onde todos que lideram, fiscalizam e executam os serviços são treinados a conhecer os procedimentos de execução do processo ou indiretamente tem relevância para ele. Assim a empresa e no caso o AMRJ deixa de ficar submetida a uma pessoa que aprendeu a executar determinada tarefa, na prática, e conseqüentemente não ficar dependente somente dessa pessoa para execução da tarefa.

Posteriormente, segundo Frambach (2020), em entrevista concedida, outros processos do AMRJ se seguiram nessa implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade fundamentada na ISO 9001. Foi implementado o Processo de Fabricação de Tubulações, Docagem de Navios, Teste de Válvulas na Oficina, Teste de Queimadores de Combustível para Turbina a Gás e Manutenção Geral de Motores de Combustão Interna.

Todos esses processos passaram por treinamentos dos servidores envolvidos como os servidores em cargos de liderança das Oficinas envolvidas e posteriormente os servidores de mão-de-obra direta, os que executam os serviços.

De acordo com Frambach (2020), em entrevista concedida, a sistematização de procedimentos possibilita executar um plano de treinamento padronizado onde a liderança e seus subordinados que são periodicamente treinados para executar as diversas tarefas do processo produtivo e aprimorar os conhecimentos.

O Sistema de Gestão da Qualidade de um processo produtivo está sempre focado na missão, as pessoas que o executam e a confiabilidade do produto final.

Segundo Frambach (2020), hoje o AMRJ está implementando um novo sistema de Gestão do Conhecimento que é semelhante ao Sistema de Gestão da Qualidade em que se inicia com o mapeamento dos processos produtivos, definem procedimentos sistematizados para a execução assim como a implementação de um plano de treinamento para as pessoas que executam os serviços ou vão executar. Isso tudo controlados por indicadores de desempenho e implementados

ações de melhoria. Assim como a Gestão da Qualidade, a Gestão do Conhecimento terá grande importância para a confiabilidade dos processos executados no AMRJ.

Em 2016, com a redução do efetivo de servidores qualificados e, conseqüentemente, de profissionais com experiência que possuíam a capacidade de conduzir os serviços de reparo dos navios da Esquadra, o Arsenal de Marinha, por iniciativa do seu Departamento da Produção, firmou convênio com o SENAI<sup>11</sup> para qualificação de militares recém embarcados no AMRJ, a fim de dar capacitação técnica profissional aos praças embarcados vindos em sua maioria da Esquadra com o objetivo de executar serviços de natureza industrial de reparo e construção naval. Apesar dos militares possuírem algum conhecimento técnico e prático de reparos navais adquirido nas escolas de formação de praças, foi observado que para trabalhos em ambiente industrial seria necessária maior qualificação da mão de obra desses profissionais, pois as exigências dos serviços na indústria são diferentes dos serviços embarcados. A qualificação profissional é fundamental para os chefes conduzirem e liderarem os subordinados nos serviços industriais.

Nesse Convênio, foram qualificados cerca de oitenta militares, cabos e sargentos nas habilidades de serralheiros, soldadores, encanadores, maçariqueiros, mecânicos e eletricitistas a fim de suprir as perdas de pessoal no momento e também conduzir e liderar serviços de manutenção nos navios da Esquadra.

### **3.4 Arsenal de Marinha hoje**

Atualmente, o Arsenal de Marinha é organizado, segundo seu Regimento Interno em duas Vices Diretorias. A Vice Diretoria Administrativa e a Vice Diretoria Industrial onde está subordinado o Departamento da Produção. O Departamento, de tal maneira é dividido em oito Divisões que administram as Oficinas que executam os serviços nos navios da MB.

O Departamento da Produção do AMRJ é responsável pela execução de todos os serviços de construção e reparação naval dos navios da Esquadra. Corresponde hoje a aproximadamente, segundo dados do AMRJ fornecidos pelo Departamento de Pessoal, de setenta por cento do efetivo total do AMRJ, totalizando, de acordo com dados do AMRJ do ano de 2020, 985 entre servidores do Regime Jurídico Único, colaboradores da EMGEPRON, colaboradores da FEMAR<sup>12</sup> e

---

<sup>11</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, órgão ligado à FIRJAN formação profissional.

<sup>12</sup> Fundação de Estudos do Mar.

militares. Cada categoria dessas com seus regimes, regras, deveres e obrigações.

Cada Divisão do Departamento da Produção possui um Encarregado, ocupado por Capitães-tenentes do Quadro de Engenheiros Navais ou Engenheiros do Regime Jurídico Único. Consequentemente as Divisões são organizadas em seções que lotam as turmas de reparo de acordo com as especialidades.

As turmas de reparo são lideradas por um servidor ou militar com experiência, os contra-mestres os quais conduzem e lideram o pessoal nos serviços de reparo ou construção dos navios no AMRJ.

Com a redução gradativa de pessoal causado por a ausência de concursos públicos para recompor o efetivo de servidores do AMRJ. Esta redução acentuada inicia a partir do ano 2002, como mostra a figura 3.



**Figura 3** – Mão de obra do AMRJ (Perdas naturais do FT do AMRJ).

Fonte: (SILVA, 2018, p. 50).

O AMRJ hoje executa os serviços de manutenção dos navios em Período de Manutenção Geral (PMG) com empresas contratadas em serviços terceirizados onde os Encarregados das Divisões do Departamento da Produção do Arsenal de Marinha executam a fiscalização dos serviços dessas empresas terceirizadas.

Cada Divisão da Produção possui um setor que gerencia a execução dos contratos sob a responsabilidade de fiscalização do Encarregado. Nesse setor existem coordenadores que executam a função de supervisores de obras que auxiliam o Encarregado na fiscalização dos serviços das empresas contratadas. Portanto, o servidor civil e militar para exercer a função de liderança com eficiência como Encarregado de Divisão da Produção do AMRJ necessita obrigatoriamente de ter conhecimentos técnicos da especialidade dos serviços que sua Divisão executa. Necessita, também, para executar a gestão dos servidores e colaboradores subordinados, conhecer os regi-

mes de cada carreira dos subordinados; regime jurídico único, regime militar como, por exemplo, o Regulamento Disciplinar da Marinha (RDM) e a Consolidação das Leis trabalhistas (CLT). Hoje também é fundamental o Encarregado ter conhecimentos da Lei de Licitações, Lei 8666 de 1993 que trata dos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços e fiscalização.

Até a década de 1990, a missão do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro era realizar serviços de construção e reparação naval dos navios da MB. Hoje a missão atual do AMRJ é gerenciar e executar programas de construção e reparo naval dos navios da MB.

No AMRJ, possui diversos serviços relevantes a Fragata “Defensora” em fase final de PMG. O Submarino “Tikuna” em fase final de PMG.

Todos esses navios citados possuem serviços liderados pelo pessoal do AMRJ e de empresas terceirizadas fiscalizadas pelos Encarregados das Divisões da Produção.

Os fatos históricos demonstram que o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro a partir de meados do século XIX sempre se preocupou em acompanhar a evolução tecnológica de construção e reparação naval ocasionado pela Revolução Industrial que estava em andamento nesse período.

Durante sua história e até os dias de hoje, o Arsenal de Marinha continua buscando a qualificação de seu pessoal, pois a tecnologia de construção naval de meios militares evolui com o passar dos tempos. O envio de profissionais para treinamento no exterior, principalmente para a Europa ocorreu com frequência no século XX principalmente no período da construção das Fragatas classe Niterói e também no período de construção dos Submarinos classe Tupi. Fatos esses marcantes na história do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro.

### **3.5 Escola Técnica do Arsenal de Marinha**

A Escola Técnica do Arsenal de Marinha (ETAM), ainda hoje, é o órgão de qualificação profissional e de ensino formador de mão de obra, e durante décadas foi integrante da estrutura básica do Arsenal de Marinha. Possui em suas origens uma ligação com a história do AMRJ e com construção e reparação naval no Brasil. A ETAM foi importante em sua existência, além da formação de mão de obra qualificada para a indústria naval e o AMRJ que muitos desses servidores exerceram funções de liderança devido à capacitação técnica que adquiriram na ETAM.

Em um Decreto de dezoito de agosto de 1923 em que dava à época uma nova organização

aos Arsenal de Marinha da antiga República Com essa nova organização, criava-se a Escola Técnica Profissional do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (BRASIL, 2013).

Naquela época, o principal objetivo era a formação de mão de obra qualificada nos níveis técnico e básico (artesanato) ou profissionalizante tendo como objetivo atender às necessidades de pessoal qualificado na indústria naval e de recursos humanos do Arsenal de Marinha.

Até o final da década de 1980, segundo Brasil (2013), os profissionais recebiam formação educacional completa. Devido aos altos custos, a partir daquele período, a ETAM passou a oferecer apenas vagas de cursos técnicos e profissionalizantes em substituição aos cursos completos de formação.

Também, até esse período, a ETAM oferecia o Treinamento Básico para Supervisores (TBS) onde os profissionais indicados pelos seus Chefes para a realização do treinamento que na época era um pré-requisito para promoção a Encarregados de Turma ou Contramestres. Os Contramestres são os profissionais que distribuíam e orientavam o pessoal nos serviços no AMRJ.

O TBS oferecia aos profissionais, na época conhecimentos de relações humanas e noções básicas de liderança de seus subordinados dentre outros conceitos. Também aprendiam realizar o registro dos serviços em que o pessoal o qual está subordinado está trabalhando. Tal registro até hoje é fundamental no AMRJ para controle o da mão de obra que é enviado para o Departamento de Planejamento e Controle da Produção do AMRJ. Esse treinamento foi encerrado após a promulgação da Constituição Federal de 1988, quando todo o pessoal civil contratado até a promulgação passou do regime celetista<sup>13</sup> para o Regime Jurídico Único alterando completamente o Plano de Carreiras dos profissionais do AMRJ.

Segundo Brasil (2013), no final dos anos 80, a indústria naval brasileira encontrava-se em um período de declínio e como consequência havia uma queda de oferta de trabalho e emprego nos estaleiros e essa situação aumentaria mais ao longo da década de 1990. A legislação não permitia o aproveitamento dos alunos formados na ETAM como servidores do Arsenal de Marinha. Assim, diante dessa situação, o AMRJ decidiu por diminuir gradativamente, a partir de 1992, os cursos ministrados formadores de mão de obra e, posteriormente, desativar a Escola Técnica do Arsenal de Marinha.

De acordo com Brasil (2013), o AMRJ dava continuidade e avançava nos projetos de construção dos submarinos e das corvetas que foram iniciados na década anterior nos anos 80.

---

<sup>13</sup> Regime de trabalho baseado na Consolidação das Leis do Trabalho.

Por esse motivo verificou-se a necessidade de recursos humanos qualificados para suprir as necessidades e havia uma escassez de centros que formassem profissionais para atender as necessidades que o AMRJ necessitava. Além disso, segundo Brasil (2013), existia a perspectiva na época de reativação do setor naval onde ocasionava demandas semelhantes no setor naval privado. Por esse motivo, chegou-se a conclusão da oportunidade de reativar a Escola Técnica do Arsenal de Marinha a fim de cobrir a carência de técnicos industriais e conseqüentemente colaborar na melhoria da qualificação do pessoal de mão de obra direta e por meio do conhecimento adquirido os técnicos possam conduzir tecnicamente e liderar os serviços de reparo e construção naval.

Para viabilizar essa reativação da ETAM, foi assinado em 28 de maio de 1999, um convênio entre o Ministério de Educação e a Marinha do Brasil a fim de implementar na ETAM um programa chamado Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP)<sup>14</sup>, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Com isso, a ETAM foi reativada em março de 2002 no prédio novo construído com esses recursos e onde hoje está localizada no AMRJ. Um edifício muito bem aparelhado com salas de aula, laboratórios, biblioteca e auditório. O parque industrial do Arsenal de Marinha serve como desenvolvimento de conhecimento prático dos técnicos e aperfeiçoamento das atividades de ensino.

Nessa fase, a ETAM atuava:

- Na formação e qualificação profissional de profissionais de nível técnico com o objetivo de trabalharem na liderança de serviços de construção e reparação naval;
- Promoção de contínua formação de técnicos de nível médio; e
- Na inserção profissional dos técnicos no mercado de trabalho.

Esses cursos técnicos de Estruturas Navais, Mecânica, de Eletrônica e Eletrotécnica destinavam a habilitar pessoas vindas do ensino médio, aprovadas em concurso público. Vários desses profissionais foram aproveitados para trabalharem na EMGEPRON e prestaram serviços no AMRJ.

Nesse período, a ETAM ministrava cursos básicos de curta duração que tinham o objetivo de qualificação e treinamento dos profissionais nas áreas de pneumática, hidráulica, leitura e in-

---

<sup>14</sup> Uma iniciativa do Ministério da Educação em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, que buscou desenvolver ações integradoras da educação e do trabalho.

interpretação de desenhos, mecânica naval, metrologia, manutenção e reparo de motores de combustível, corte de oxi-acetileno, soldagem, eletricidade e computação.

A Escola Técnica do Arsenal de Marinha desempenha um papel importante e pioneiro na formação de recursos humanos para o Arsenal de Marinha, contribuindo sobremaneira para o progresso do setor naval. O alto padrão de ensino a tornou um centro de excelência. (BRASIL, 2013, p. 63).

Segundo Zanelatto (2019), em discurso proferido na Transferência da subordinação da ETAM para a diretoria Industrial da Marinha, com a criação de Estágios de Qualificação voltados para as atividades industriais desenvolvidas na Marinha do Brasil, a partir de 2017, a ETAM parou de formar técnicos para a Empresa Gerencial de Projetos Navais que serviam como mão de obra para o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro executando serviços de supervisão de obras e conduzir e liderar reparos, sendo muitos liderando equipes de reparo de navios e na construção naval. Vários deles executando tarefas na construção das EDVM (Embarcações de Desembarque de Viaturas e Materiais) no AMRJ. Assim, a ETAM passou a qualificar profissionais, não apenas para o AMRJ, mas também para todos os diversos Corpos e Quadros da Marinha do Brasil, ampliando sua visibilidade e área de atuação dentro da MB.

Ainda de acordo com Zanelatto (2019), a ETAM passou a atender, além do AMRJ, toda a Marinha do Brasil, oferecendo capacitação técnica relacionada às atividades industriais sob a forma de Estágio de Qualificação.

Em 2018, segundo Zanelatto (2019), foi observado pelo Alto Comando da Marinha a alta capacidade e a modernidade dos recursos para instrução da ETAM e o fato de a ETAM prover capacitação para cerca de oitocentos alunos/ano não só para o AMRJ, mas para todos os setores da MB. Assim, prosperou a possibilidade da Escola Técnica ser transformada em uma Organização Militar do Sistema de Ensino Naval (SEN), difundindo conhecimento primordialmente prático relacionado à área industrial em proveito das Organizações Militares Prestadoras de Serviço Industriais (OMPS-I), onde o AMRJ como sendo OMPS-I está inserido, assim como outras Organizações Militares interessadas.

No ano de 2019, em virtude da necessidade da Marinha do Brasil prover mão de obra qualificada para as atividades e serviços industriais, o Alto Comando da Marinha decidiu pela criação do Quadro Técnico Industrial de Praças (QTIP), sendo fundamental que seus componentes receberiam qualificação específica atrelada aos serviços industriais de manutenção e reparo vinculados à Indústria Militar Naval.



Nesse contexto, houve a necessidade da ETAM de aprimorar ainda mais seus currículos, aumentando o nível de capacitação a ser oferecido aos militares do QTIP. Esta qualificação foi aplicada nas seguintes habilitações: motores, mecânica, estruturas navais, metalurgia, eletrônica, eletrotécnica e marcenaria. Dentro da qualificação, estão incluídas aulas de segurança do trabalho, educação ambiental e aulas práticas nos laboratórios da ETAM e nas Oficinas do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Isso tudo compuseram a lista de conhecimentos a serem difundidos para esses alunos militares do recém-criado QTIP.

A criação do QTIP, segundo Zanelatto (2020) em entrevista concedida, foi concebida devido à falta de novos horizontes de novos concursos públicos para ingresso de pessoal civil, a MB ter a possibilidade de reposição de pessoal de nível médio para cobrir as ausências dos Técnicos Industriais e dos antigos Contramestres e Mestres, fundamentais na condução dos serviços de reparo e construção naval no AMRJ.

A ideia partiu do princípio, de acordo com Zanelatto (2020), de que deveria existir um Quadro em que o militar pudesse ingressar na Marinha do Brasil e fazer toda a sua carreira em áreas industriais, não só no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, mas também nas Bases, Estações Navais e Fluvial, e também nas diversas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I), no qual o AMRJ está incluído.

Sem essa iniciativa, continuaríamos sem reposição do pessoal civil do RJU e da Carreira de Tecnologia Militar de nível médio e artesanato que for saindo por aposentadoria.

O sucesso dessa iniciativa, segundo Zanelatto (2020), somente poderá ser medido ao longo do tempo em que o pessoal for ganhando experiência nos diversos locais de áreas industriais da MB e no AMRJ.

Hoje, a ETAM está vinculada à Diretoria Industrial da Marinha sendo que em futuro próximo a ETAM passará a ser uma OM do SEN vinculada às atividades industriais alinhadas com diretrizes técnico-pedagógicas da Diretoria de Ensino da Marinha e a supervisão da DIM.

Os fatos históricos mostram que o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro é estrategicamente fundamental para a Marinha do Brasil. Durante sua história o AMRJ procurou sempre qualificar seu pessoal a fim de adquirir conhecimentos em função do constante desenvolvimento tecnológico na área de construção naval. A formação de lideranças para a condução dos projetos deve ser constante e a ETAM teve um papel importante nesse processo.

## **4 FORÇA DE TRABALHO DO AMRJ**

Existem várias definições para o significado de Força de Trabalho. Segundo Baladim (2019), Força de Trabalho é a quantidade de pessoas que são exigidas para executar determinada atividade do seu processo produtivo.

O Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro ao longo de sua história sempre cumpriu sua missão com uma mão de obra em sua grande maioria de servidores civis. A mão de obra direta, aquela que executa as tarefas de reparo e manutenção dos navios, até o início dos anos 90 era formada na Escola Técnica do Arsenal de Marinha.

Os servidores de mão de obra direta eram lotados no Departamento da Produção em turmas ou grupos de trabalho das Divisões, sendo os grupos a menor célula de conjunto de operários no AMRJ. Esses grupos possuíam um líder que na realidade era o servidor responsável por essa turma de servidores. Os encarregados de turmas ou dos grupos de trabalho, denominados contra-mestres, A quantidade de operários nessas turmas variava de acordo com a especialidade profissional dos operários. Normalmente consistiam de seis a oito operários na década de 1990 chegando até a doze operários, em uma turma liderados por um contra-mestre. Hoje, normalmente as turmas de servidores de nível artesanato estão em média de quatro a seis servidores e a quantidade de turmas diminuiu.

Normalmente os Encarregados da área da produção utilizam o estilo de liderança situacional onde, segundo Delgado (2012), a liderança situacional prevê a alteração de estilo de liderança de acordo com as circunstâncias de cada momento específico atual e a qualificação do pessoal, pois em virtude de rotatividade da mão de obra, esse pessoal mais novo necessitava, na prática, de um período de adaptação para adquirir experiência e se faz necessário o chefe liderar seu pessoal de acordo com a situação e a capacidade técnica e psicossocial desses. É exatamente assim como funciona na prática diária na área industrial do AMRJ.

### **4.1 Departamento da Produção**

Segundo dados fornecidos pelo Departamento de Pessoal do AMRJ, o efetivo total do Departamento de Produção do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro em maio de 2020 era de 985 (novecentos e oitenta e cinco) servidores no total, sendo deste total 318 (trezentos e dezoito) são

militares entre oficiais e praças. Constitui uma maioria expressiva de civis em relação a servidores militares.

O Departamento da Produção do AMRJ é o maior departamento do Arsenal de Marinha e o que possui maior efetivo. Subordinado à Vice Diretoria Industrial possui a missão de executar serviços de reparo de navios da Esquadra e de construção naval além de fiscalizar a execução de serviços dos contratos das empresas terceirizadas. Possui nove Divisões onde estão localizadas as Oficinas que executam os serviços que são, a Oficina de Estruturas, Oficina de Máquinas, Oficina de Eletricidade, Oficina de Tubulações e Trocadores de Calor, Oficina de Hidráulica e Pneumática, Oficina de Serviços de Estaleiro e Docagem, Oficina de Plásticos e Polímeros e Marcenaria, Oficina de Motores e Oficina de Guindastes.

Cada Divisão é liderada por um Oficial do Quadro de Engenheiros Navais ou um Engenheiro de Tecnologia Militar, sendo que o Chefe do Departamento é um Oficial Superior do Quadro de Engenheiros Navais.

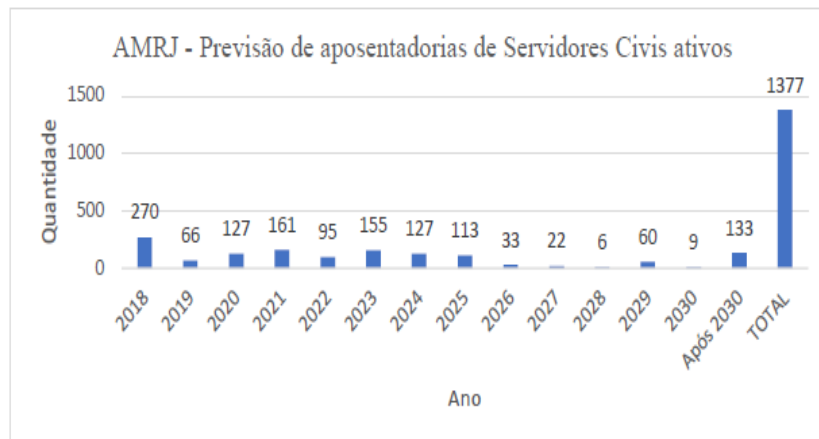
Em 1990, segundo Zanelatto (2020) em entrevista, o governo da época criou o Regime Jurídico Único (RJU) para o serviço público do pessoal civil, com a ressalva de que, na medida em que os servidores fossem se aposentando, a vaga desse servidor aposentado seria extinta, reduzindo gradativamente com o tempo o efetivo de servidores do AMRJ.

Naquela época o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro possuía um efetivo em quantidade adequado as demandas existentes, pessoal civil de nível artesanato, que representava a mão de obra direta, pessoal de nível médio, com técnicos de diversas especialidades e pessoal de nível superior composto de engenheiros e outros profissionais das atividades de apoio à área industrial.

Esses quantitativos de pessoal ainda tinha, segundo Zanelatto (2020), o complemento do pessoal militar principalmente de nível superior composto de oficiais do Quadro de Engenheiros Navais que exerciam funções de liderança na área industrial.

Servidores que exerciam funções de liderança na área industrial se aposentaram sem a devida reposição qualitativa de pessoal. Servidores com ampla experiência em conduzir e liderar reparos navais saíram do serviço ativo.

Ao longo do tempo, com a saída do pessoal por meio de aposentadoria, foram abrindo vazios de mão de obra em todos os níveis o que, obrigou o AMRJ a estabelecer contratos com empresas para execução de diversos serviços inerentes a sua carteira de trabalho.

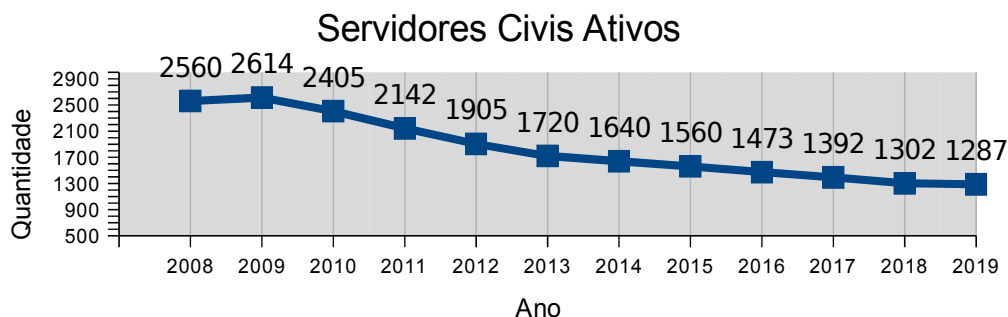


**Figura 4** – Mão de obra do AMRJ (Previsão de aposentadoria do pessoal civil).  
Fonte: (SILVA, 2018, p.49).

Assim, não havendo perspectivas de novas contratações de pessoal civil e novos concursos públicos, deverá acontecer uma substancial redução de efetivo de pessoal civil e lideranças, como mostra a figura 4.

A figura 4 mostra a projeção de aposentadorias do pessoal civil de 2018 até 2030, onde os últimos 133 servidores deverão se aposentar no AMRJ. A partir de 2030, a figura acima indica que não haverá servidores civis trabalhando no AMRJ, isso incluindo servidores em função de liderança. Isso levando em conta que para o servidor civil aposentar, o mesmo deve possuir trinta e cinco anos em média de serviços prestados.

Na figura 5, observa-se o declínio quantitativo ao longo dos anos no AMRJ quanto ao efetivo de servidores civis.



**Figura 5** – Efetivo total de Servidores civis ativos do AMRJ.  
Fonte: AMRJ (2020)

A figura 5 mostra que a partir de 2009 houve uma diminuição acentuada do quantitativo de pessoal. Desde então, o efetivo do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro vem decrescendo sem a devida reposição de pessoal. Assim, servidores com larga experiência e liderança aposentam e saem, não havendo qualquer reposição desse efetivo de pessoal com conhecimento e experiência para conduzir os trabalhos.

No fim dos anos 90, o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro assinou um contrato de prestação de serviços com a EMGEPRON, em que os seus colaboradores executavam os mesmos serviços executados pelos servidores do AMRJ no regime celetista. Segundo dados da EMGEPRON em 2013, o efetivo total era de 884 colaboradores, sendo esses em grande maioria executavam serviços no Departamento da Produção. Em função de restrições orçamentárias, o efetivo vem decrescendo ao longo dos anos. Em 2016 o efetivo era de 514 colaboradores. Em 2018 o efetivo total caiu para 404 colaboradores. Hoje, em 2020, esse efetivo está em 138 colaboradores prestando serviços no AMRJ, onde alguns desses exerciam funções de liderança de serviços de reparo e construção naval.

Nesse período, na AMRJ existiam três categorias distintas executando serviços: os militares (Oficiais e praças), os servidores civis (regime estatutário) e os colaboradores da EMGEPRON (regime celetista).

Os Encarregados na função de liderança e chefia, principalmente na área industrial tinham alguma dificuldade em realizar a gestão de pessoal dos seus liderados em virtude de cada categoria possuir particularidades legais em seus regimes de trabalho. O Encarregado civil ou militar deve possuir conhecimentos de cada regime de cada categoria. Todo esse processo gera problemas administrativos o que influencia na condução dos serviços e nas lideranças.

Entende Zanelatto (2020) que um bom conhecimento dos Navios foi uma estratégia do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Pode-se constatar isso pela maneira com que as respectivas Gerências do AMRJ foram organizadas por classe e especialidades dos navios da Esquadra. São a Gerência de Reparos de Fragatas, Gerência de Reparos do PHM Atlântico e navios da Força de Apoio, Gerência de Reparos de Navios da DHN, navios Polares e das Forças Distritais, Gerência de Reparos de Submarinos, a Gerência de Construção Naval e finalmente a Gerência de Reparos de Corvetas.

Cada Gerência tem o objetivo de liderar e gerenciar os diversos projetos de reparação e construção naval dos diversos meios da Esquadra dentro de categoria de navio. Assim, facilita a

manutenção do conhecimento técnico específico de cada classe dos diversos navios.

Segundo Zanelatto (2020), os Oficiais recém-embarcados chegam sem qualquer experiência em atividades produtivas do AMRJ, que são muito específicas de estaleiro e em navios militares, sendo muitos desses navios da Esquadra de idade já bem avançada e carecem de muito conhecimento para a solução de problemas, portanto, esses Oficiais, quando assumem funções de liderança não podem ser cobrados por falta de experiência ou conhecimento técnico dos serviços.

A grande maioria de servidores de nível médio que embarcam atualmente no Arsenal de Marinha para servir principalmente no Departamento da Produção, tanto os praças recém-formados das Escolas de Formação e ingressam no QTIP, assim como os Oficiais oriundos do Centro de Formação, em média, chegam com idade entre vinte e trinta anos. Essa geração de servidores que serão os atuais liderados e os Oficiais que durante as suas carreiras assumirão funções de liderança, são uma força de trabalho de uma geração diferente da dos anos 80 e 90. Alguns especialistas chamam essa geração atual de servidores nascidos entre 1980 e 2000 de Geração Y.

## **4.2 Geração Y**

A chamada Geração Y ou Geração Millennials ou Geração da Internet, são jovens nascidos, segundo especialistas, entre 1980 e 2000. Segundo Lipkin (2010) a Geração Y é uma geração em geral multitalentosa, super estimulada, socialmente consciente, exigente e criativa.

Segundo Teixeira (2018), conforme a convivência familiar foi mudando, a partir dos anos 70 e 80, o ambiente corporativo foi aglutinando várias práticas de relacionamento que até então eram inimagináveis anteriormente. Existem várias causas no relacionamento familiar para a mudança de comportamento. De acordo com Lipkin (2010), vários fatores influenciaram as mudanças. O terrorismo internacional, as balas perdidas em sala de aula e até o aquecimento global são causas para reavaliação dos relacionamentos familiares. Ainda, segundo Lipkin (2010), os pais da Geração Y procuraram se concentrar em desenvolver um bom relacionamento com os filhos, prestando-lhes apoio, força e proteção incondicional e de proporcionar os meios necessários para eles crescerem e se expressarem com liberdade.

Em todas as Organizações da MB e, particularmente, o AMRJ onde estão sendo

incorporados militares dessa geração, é o grande desafio dos líderes a relação com esse pessoal por apresentarem um perfil mais dinâmico.

As mudanças culturais, segundo Lipkin (2010), dos últimos vinte anos, como mudanças acadêmicas, mudanças sociais, políticas, ambientais, globais e mudanças tecnológicas, produziram grandes alterações na criação da Geração Y e subsequentemente em seu comportamento profissional.

Oliveira (2010) enfatiza que alguns comportamentos caracterizam a Geração Y. A necessidade constante de reconhecimento é um fator importante a que os líderes devem dar atenção nos relacionamentos profissionais. A individualidade como forma de expressão e a busca constante em aumentar a sua rede de relacionamento também são características dessa geração.

Trabalhadores da Geração Y possuem comportamentos característicos dessa geração. Segundo Lipkin (2010), falar ao celular ou mandar mensagens de texto durante o expediente, explicar por que *piercing* no rosto e chinelo não são o traje social mais adequado, convencer essa geração de que nem todo mundo pode ter horário flexível, ajudá-los a entender por que não ocuparão função de liderança no primeiro ano de emprego, ensinar a eles como se deve falar com supervisores, gerentes e diretores, esses são comportamentos comuns a Geração Y.

Essa geração apresenta algumas características nas relações profissionais. Eles têm dificuldade para sujeitar às tarefas subalternas de início de carreira. Em geral não possuem paciência para trabalhos demorados em virtude de conviverem com a rapidez de informações proporcionadas pela “internet”. Estão sempre buscando desafios para terem oportunidade de crescimento.

O exercício da liderança em relação aos liderados da Geração Y, segundo Teixeira (2018) depende de diversos fatores. O relacionamento entre líderes e liderados e a comunicação entre ambos é fundamental. Para o citado autor, cabe ao líder a iniciativa nesse processo de comunicação buscando principalmente o cumprimento da missão da Organização a partir do aprimoramento de todos os membros, em um bom ambiente de trabalho.

O relacionamento interpessoal dentro da Organização e o desenvolvimento de seus integrantes podem e devem ser avaliados pelas lideranças utilizando o *feedback* com seus liderados.

De acordo com Teixeira (2018), o líder precisa manter um vínculo com seus liderados pertencentes à Geração Y para que a sua influência seja eficiente, além de buscar sempre a

comunicação com eles.

Esse vínculo é importante para o exercício da liderança em virtude das características, interesses e entendimentos que esse pessoal apresenta sobre aspectos da vida diária. Um líder que compreende e aceita as peculiaridades dessa geração, distintas de outras gerações, consegue estabelecer uma relação positiva entre todos os integrantes da Organização.

Pensa Teixeira (2018) que o grande desafio é estabelecer e manter uma conexão e relação contínua com o liderado da Geração Y, para que se crie um elo de confiança, sem tolher a sua criatividade, respeitando e estabelecendo limites sempre visando o seu desenvolvimento e se tornar um líder em condições de conduzir as futuras gerações. Todos os conceitos de liderança se ajustam a essas necessidades.

O exercício de liderança com subordinados da Geração Y depende de diversos fatores, entre eles, o relacionamento entre líderes e liderados onde pressupõe a comunicação entre eles. A iniciativa da relação cabe ao líder que busca principalmente o cumprimento da missão da organização a partir do aprimoramento de todos, realizando, assim, um bom ambiente de trabalho. Nessa relação é conveniente na condução do grupo de trabalho onde existam pessoas da Geração Y, o líder exerça uma liderança baseada no compromisso com a instituição, tenha coerência de atitudes e tenha preocupação com seus liderados. Tais condições reforçam que o líder junto esse grupo com essas características exerça uma Liderança Ética e também Cultivadora.



## 5 CONCLUSÃO

Esse estudo demonstra a importância da formação de lideranças no AMRJ para conduzir seus processos para obtenção de resultados eficazes. Também demonstra a importância de suas lideranças civis e militares e, como é fundamental, a constante atualização dos conhecimentos de seu pessoal para o cumprimento de sua missão e a importância estratégica do AMRJ para a MB.

O Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro como hoje sendo a Organização Militar mais antiga do Brasil, também foi uma das mais importantes na história da Marinha do Brasil. Foi do AMRJ que saíram grande parte das embarcações que cumpriram importantes missões para a Marinha do Brasil.

Desde meados do século XIX, quando o mundo passava por um grande desenvolvimento tecnológico, a Marinha do Brasil e o AMRJ sempre se preocuparam em aprimorar e qualificar seu pessoal e lideranças nos processos industriais. Esse aprimoramento de pessoal é necessário para qualquer indústria que queira sobreviver. Assim, os servidores em cargo de liderança teriam condições de liderarem e conduzirem os serviços de construção e reparação naval com os modernos processos industriais dentro de seus períodos.

No Século XIX, o Brasil não possuía técnicos capacitados, com poucos conhecimentos técnicos da época, ficando assim ultrapassados tecnologicamente, ocasionando baixa produtividade dos trabalhos. Por esse motivo, o governo da época concluiu acertadamente que deveria enviar, e assim o fez, pessoal técnico para estudar engenharia na Europa com o intuito de vencer a diferença tecnológica que separava o Brasil de outras nações mais desenvolvidas.

Desde então, as decisões de envio de pessoal para se qualificar no exterior e absorver tecnologia de construção naval a aplicar no Arsenal de Marinha e no país foi benéfica para a indústria naval. Tal condição foi, por exemplo, importantíssima para a vitória na Guerra do Paraguai quando vários navios foram construídos e preparados no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro por seus profissionais e lideranças na época.

Durante sua história e, até os dias de hoje, o Arsenal de Marinha continua buscando a qualificação de seu pessoal, pois a tecnologia de construção naval de meios militares evolui com o passar dos tempos. O envio de profissionais para treinamento no exterior, principalmente para a Europa ocorreu com frequência no século XX, principalmente no período da construção das Fragatas classe Niterói e também no período de construção dos Submarinos classe Tupi. Esses

fatos são marcantes na história do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, onde foi observado um grande salto de conhecimentos tecnológicos no AMRJ.

No ano de 2019, em virtude da necessidade da Marinha do Brasil prover mão de obra qualificada para as atividades e serviços industriais, pois em virtude da perda de pessoal e lideranças por vários motivos, o Alto Comando da Marinha decidiu pela criação do Quadro Técnico Industrial de Praças (QTIP), sendo fundamental que seus componentes receberiam qualificação específica atrelada aos serviços industriais de manutenção e reparo vinculados à Indústria Militar Naval.

Nesse contexto, houve a necessidade da ETAM de aprimorar ainda mais seus currículos, aumentando o nível de capacitação a ser oferecido aos militares do QTIP, em que seus membros receberiam a qualificação técnica para exercer suas funções em ambiente industrial.

Houve a necessidade de contratação de novos oficiais para embarcar no AMRJ para assumirem funções de liderança, muito deles nunca tiveram experiência em supervisão de obras, gestão de pessoas, gerenciamento de atividades. Vários desses Oficiais são RM-2<sup>15</sup>, com pouca experiência militar e de liderança. Esses Oficiais recém-embarcados chegam sem conhecimento das atividades no AMRJ, que são muito específicas de estaleiro e em navios militares e, portanto, carecem de muito conhecimento para a solução de problemas. Esses novos oficiais chegam no AMRJ necessitando de treinamentos específicos para conhecerem os processos produtivos e administrativos do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro e adquirir experiência para condução dos seus subordinados nos trabalhos.

A grande maioria de servidores de nível médio que embarcam atualmente no Arsenal de Marinha para servir, principalmente no Departamento da Produção, tanto os praças recém-formados das Escolas de Formação e ingressam no QTIP, assim como os Oficiais oriundos do Centro de Formação, em média, chegam com idade entre vinte e trinta anos. Essa geração de servidores que serão os atuais liderados e os Oficiais que durante as suas carreiras assumirão funções de liderança, são uma força de trabalho de uma geração diferente da dos anos 70 e 80. Essa geração atual de servidores nascidos entre 1980 e 2000, denomina-se de Geração Y.

A Geração Y é uma geração em geral multitalentosa, super estimulada, socialmente consciente, exigente e criativa tornando um desafio para os líderes atuais ou aos que exercem funções

---

<sup>15</sup> São oficiais com vínculo com tempo de serviço na ativa com tempo determinado, podendo chegar até oito anos e serão incluídos na reserva de segunda classe. Ingressam através de concurso público, mas não possuem estabilidade.

de liderança, pois essa geração apresenta algumas características nas relações profissionais. Eles têm dificuldade para sujeitar às tarefas subalternas de início de carreira. Em geral não possuem paciência para trabalhos demorados em virtude de conviverem com a rapidez de informações proporcionadas pela “internet”. Estão sempre buscando desafios para terem oportunidade de crescimento.

O exercício da liderança em relação aos liderados da Geração Y depende de diversos fatores. O relacionamento entre líderes e liderados e a comunicação entre ambos é fundamental. Cabe ao líder a iniciativa nesse processo de comunicação buscando principalmente o cumprimento da missão da Organização a partir do aprimoramento de todos os membros, em um bom ambiente de trabalho.

Quanto ao Estilo de Liderança que mais ocorre no AMRJ é o Estilo Situacional igualmente ao que acontece em várias empresas. A liderança situacional prevê a alteração de estilo de liderança de acordo com as circunstâncias de cada momento específico atual. O líder se adapta diante de situações, dependendo do estilo do líder, características dos liderados e a situação.

Vários são os fatores que podem influenciar no comportamento do líder; prazos de execução de tarefas, o ambiente em que se desenvolvem os trabalhos, o relacionamento interpessoal e valores pessoais como também o desenvolvimento profissional dos membros da equipe. Isso tudo leva em conta o estilo de liderança a ser adotado. Normalmente, na liderança situacional, inicialmente o líder utiliza um estilo autocrático de liderança em virtude dos liderados ainda possuírem baixo conhecimento técnico onde requer um alto comportamento de supervisão e direcionamento. Posteriormente, o líder utiliza um estilo mais democrático quando seus subordinados adquirem maior conhecimento dos serviços.

Cabe ressaltar, que um líder pode adotar diferentes comportamentos em relação a um mesmo subordinado, conforme circunstâncias que se apresentem. Um subordinado ou liderado que apresente um alto nível de eficiência, pode conceder a essa maior liberdade nas decisões. Contudo, caso comecem a ocorrer erros graves seguidos, o líder deverá ser obrigado a impor maior grau de supervisão e conceder menor liberdade de decisão, variando assim seu comportamento.

Entretanto, a atuação do líder deve sempre ser no sentido de incentivar o desenvolvimento psicológico e profissional dos subordinados ou colaboradores a fim de prepará-los e habilitá-los a realizar cada vez melhor as tarefas a eles endereçadas e, conseqüentemente, estarem aptos a

assumir responsabilidades pelas tarefas, de tal maneira que tenham condições para que o líder possa delegar-lhes a execução e a responsabilidade por tarefas cada vez mais complexas.

Desse modo, o líder tem como objetivo dar condições para que todos os liderados possam atingir um grau de desenvolvimento para possam ter condições de liderar, e o líder exercer suas funções em uma situação confortável.

A história mostra que o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro sempre foi uma Organização estratégica para a Esquadra da Marinha do Brasil pelas condições e localização para que os navios façam os reparos necessários para estarem a disposição do Comando da Esquadra. Para isso o AMRJ sempre procurou em sua existência desenvolver tecnicamente seu pessoal qualificando-os, formando lideranças e dando as devidas condições para exercer sua missão principal de construção e reparação dos Meios Navais.

Em recente palestra ministrada no Clube Naval, dia 13 de outubro de 2020, o Sr. Diretor Geral de Material da Marinha, Almirante de Esquadra José Augusto Vieira da Cunha de Menezes explanou que Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro é uma organização estrategicamente fundamental como principal base de manutenção dos meios da Esquadra, sendo responsável pela capacidade operacional dos meios, com uma grande estrutura para execução de sua missão e uma ótima localização na Baía de Guanabara e na cidade do Rio de Janeiro. Disse ainda que, no momento, está sendo estudado pela EMGEPRON um novo modelo de gestão para o AMRJ.

Nos dias de hoje, com a gradativa perda de pessoal em virtude de aposentadoria sem a reposição qualitativa de servidores com conhecimento de tecnologias e que exerciam funções de liderança fundamentais para condução de reparos, a MB e o AMRJ vêm procurando alternativas para gerenciar e fiscalizar os serviços de reparo e construção naval na Ilha das Cobras.

Essas alternativas passam em criar um novo modelo de gestão no AMRJ com uma ênfase em gestão do conhecimento onde os líderes devem estar sempre atualizados e treinados nos processos industriais e administrativos, inclusive treinar os oficiais sobre conceitos de liderança, necessários para que o AMRJ continue a ser a principal base de manutenção dos meios navais.

## REFERÊNCIAS

BALADIM, Eduardo A. **Gestão de Força de Trabalho**. 2019, Disponível em: <<https://www.FIA.com.br>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Arsenal da marinha do Rio de Janeiro. **Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro 250 anos**. Rio de Janeiro, 2013.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/amrj>>. Acesso em: 07 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada – EMA. **Doutrina de liderança da Marinha – EMA-137**. 1. Rev. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Estado Maior do Exército. **Manual de Campanha, Liderança Militar – C20-10**. 2.ed. Brasília, 2011

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Arsenal da Marinha do Rio de Janeiro. **Regimento Interno**. Rio de Janeiro, 2019.

COACHING, Instituto Brasileiro de. **O que é liderança situacional**, Equipe IBC, 2019. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br>> Acesso em: 15abr. 2020.

DELGADO, Archimedes F. **Liderança: a arte de conduzir ao sucesso: o líder cultivador**. São Paulo: All Print, 2012.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética, um desafio para o nosso tempo**. São Paulo: Academia de Inteligência, 2 ed., 2008.

HARARI, Oren. **The Leadership Secrets of Colin Powell**. New York. McGraw-Hill, 2002.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 4 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIPKIN, Nicole A. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACHADO, Michel Pedrosa. **Conceitos de Liderança e Competências Necessárias para ser um bom Líder**. 3 ed., vol. 03. Revista Científica Núcleo do Conhecimento, 2018.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NUNES, Leyder R. **Liderança Situacional**. Blog do Leyder, 2016. Disponível em: <<https://www.leyder.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y, o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. 9 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

PEREIRA, Jorge Antonio Coutinho, **A capacidade de construção naval no país e o Programa de Reaparelhamento da Marinha**, 2019. Tese (apresentada como requisito parcial para conclusão do curso de Política e Estratégias Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2019.

MATTA, Villela da. **Chefe e líder: Principais diferenças e atitudes**. 2017. Disponível em: <<https://www.sbchoaching.com.br>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

NARCISO, Vanessa. **Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam**. 2017. Disponível em: <<https://www.sbchoaching.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

SILVA, Jose Luiz Rangel da. **Retomada da construção naval no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro**. 2018. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas – CPEM). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2018.

TEIXEIRA, José Achilles Abreu Jorge, **O exercício da liderança ética cultivadora para a manutenção dos valores institucionais nas unidades operativas da Marinha do Brasil**, 2018. Tese (apresentada como requisito parcial para conclusão do curso de Política e Estratégias Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2018.

ZANELATTO, Liberal Enio, **Transferência da Subordinação da ETAM para a Diretoria Industrial da Marinha**. Discurso realizado em 2019.

ZUCOLOTO, Wahington. **Liderança no Chão de Fábrica**. São Paulo: W4, 2019.

## APÊNDICE

### TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1

**Nome: Vice-Almirante (EN) Liberal Ênio Zanelatto**

**Qualificação para a pesquisa: Diretor da Diretoria Industrial da Marinha (DIM).**

Entrevista realizada em 02 de maio de 2019 através de um questionário respondido pelo entrevistado.

Objetivo principal da entrevista: Formação e situação de pessoal no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro.

#### **1. Na visão do Sr., quais são os principais problemas de pessoal e mão de obra no AMRJ e quais são as suas causas?**

As raízes do problema, que vivemos nos dias atuais, estão no ano de 1990 quando o então Presidente Fernando Collor de Melo criou para o pessoal civil o Regime Jurídico Único – RJU, com a ressalva de que na medida em que o pessoal fosse se aposentando, a sua vaga seria extinta. Naquela época o AMRJ possuía em quantitativos adequados as demandas existentes, pessoal civil de nível artesanato, que representava a mão de obra direta, pessoal de nível médio, com os técnicos de diversas especialidades e de pessoal de nível superior, composto de engenheiros e outros profissionais das atividades de apoio à área industrial.

Estes quantitativos ainda tinham o complemento do pessoal militar principalmente de nível superior, que atuam nas atividades industriais.

Ocorre que ao longo do tempo, com a saída do pessoal por meio de aposentadoria, foram se abrindo vazios de mão de obra em todos os níveis, que obrigaram a que o AMRJ passasse a estabelecer contratos com empresas para a execução dos diversos serviços típicos de sua carteira de trabalho.

Como sabemos o processo de contratação de serviços, segue os trâmites estabelecidos na Lei 8.666/93, o qual obriga uma série de procedimentos e composição documental e que, via de regra, impõe um prazo nem sempre curto o suficiente para atender as necessidades das obras. Adiciona-se que as empresas participantes dos diversos certames lançam mão de recursos para

defenderem seus interesses, o que também aumenta os referidos prazos. Neste caso, a solução seria disponibilizar um prazo maior de preparação dos PM – Períodos de Manutenção, até que os respectivos contratos estejam disponíveis.

**2. Na opinião do Sr. especificamente na área do Departamento da Produção, quais são as principais dificuldades para o cumprimento das metas gerenciais dos projetos?**

Pensando especificamente no caso do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro sabemos que, para que uma atividade de manutenção seja realizada, separando-se, obviamente, os aspectos de liberação de área, retirada de interferências e etc., necessitamos de mão de obra, que hoje vem, via contratos de terceirização, de sobressalentes que, via de regra, são fornecidos pelo Sistema de Abastecimento da Marinha – SabM e, em alguns casos, de ferramentas especiais. As nossas dificuldades são repetidamente de contratos que por alguma razão não estão disponíveis e também pela indisponibilização dos sobressalentes no tempo certo da necessidade da obra. Ou ainda, no caso de contratos, que por vezes apesar de existir o contrato em vigor, devido a competição entre os projetos da carteira de obras do AMRJ, também podem contribuir negativamente em alguns casos.

**3. O Sr. acha que a falta de experiência dos Encarregados pode comprometer o cumprimento dos cronogramas dos projetos?**

Sem dúvida alguma a falta de experiência contribui negativamente na condução da execução das diversas atividades de manutenção. Um profissional experiente age preventivamente, se organizando para a execução das atividades, se antecipando as diversas ações necessárias. Caso não tenhamos nas diversas Oficinas do Departamento da Produção a carência de profissionais experientes, iremos acumulando ao longo do tempo atrasos que contribuirão a negativamente para o bom andamento dos projetos, e sem dúvidas a possibilidade de ocorrência de erros técnicos que podem vir a causar avarias, por vezes graves e com grandes impactos nos prazos.



### **3.1 O Sr. considera que é necessário um maior conhecimento técnico específico dos diversos sistemas dos navios da MB?**

Um bom conhecimento dos Navios sempre foi uma estratégia de sucesso do Arsenal de Marinha, podemos constatar isto pela maneira com que as respectivas Gerencias foram organizadas, temos a Gerencia de Reparos de Fragatas, que reúne as Fragatas da Classe Niterói e da Classe Greenhalgh, a Gerencia de Reparos do PHM Atlântico e demais navios de grande porte, a Gerencia de Reparos de Navios de Apoio e das Forças Distritais, da Gerencia de Reparos de Submarinos, da Gerencia de Construção Naval, neste caso voltada para a construção, e a Gerencia de Reparos de Corvetas.

Para isto devemos manter um conhecimento técnico específico dos diversos Navios. Vivemos uma realidade de obtenção de novos meios navais por meio de aquisição por oportunidade, e neste caso a Marinha deve fazer um trabalho bastante importante para que todas as informações técnicas relevantes, bem como o histórico dos reparos destes novos meios sejam disponibilizados. Infelizmente isto não ocorre de maneira sistemática, o que obriga no fim da linha a que o Arsenal de Marinha se supere e resolva os problemas que aparecerem.

### **3.2 Faltam conhecimentos administrativos como, por exemplo, de recursos humanos ou processos licitatórios?**

Não creio que faltem conhecimentos administrativos no caso dos recursos humanos nos processos licitatórios, afinal o Arsenal de Marinha já tem uma larga experiência na execução destes processos. O que acredito é que na fase de planejamento dos PM, deveríamos ter um prazo maior para dar conta de elaborar os processos licitatórios, bem como para a obtenção dos sobressalentes necessários, caso isto ocorra, o índice de sucesso irá melhorar substancialmente.

### **4. O Sr. entende que falta aos novos oficiais conhecimento teórico de liderança?**

Acredito que falte experiência, conhecimento técnico e liderança não acredito. Não podemos cobrar de quem nunca teve experiência em supervisão de obras, gestão de pessoas, gerenciamento de atividades, tenham um desempenho superior, sem ter tido a chance de aprender. Atuamos em

atividades muito específicas de estaleiros, em Navios militares, e muitos de idade já bem avançada que carecem de muito conhecimento para a solução de problemas.

### **5. Como o Sr. e a MB planejam o futuro da ETAM?**

A ETAM hoje faz parte do Sistema de Ensino Naval, imaginamos que ela possa continuar contribuindo com cursos de qualificação e requalificação de pessoal em áreas técnicas de interesse da MB. Como não podemos mais contratar técnicos recém formados, não vejo a continuidade nos cursos de formação de pessoal Técnico.

Imaginamos também a inclusão de Ensino a Distância – EAD para ampliar o público alvo em cursos que este tipo de recurso seja possível. Outra atividade muito importante é na formação do pessoal componente do recém criado Quadro Técnico Industrial de Praças – QTIP. Já foram formadas duas turmas até a presente data.

### **6. Na visão do Sr., qual a importância do Quadro Técnico Industrial para Praças para o AMRJ e a MB?**

A criação do QTIP foi concebida para que uma vez que não temos horizontes de novos concursos públicos para ingresso de pessoal civil, termos uma possibilidade de reposição de pessoal de nível médio para cobrir as ausências dos Técnicos Industriais e dos antigos Contra-Mestres e dos Mestres. A ideia partiu do princípio de que deveria existir um quadro em que o militar pudesse ingressar na Marinha e fazer toda a sua carreira em áreas industriais, quais sejam Arsenal, Bases, Estações Navais e Fluvial e nas diversas Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais – OMPS-I.

Imaginamos também que o ingresso também deveria ser localizado, ou seja, um jovem de Ladário ou de Corumbá – MS, por exemplo faria o concurso para ingresso e depois de aprovado, iria trabalhar toda a sua carreira na Base Fluvial de Ladário. E quando dizemos toda a carreira é para termos profissionais com muita experiência nos diversos locais de áreas industriais da MB. Sem esta iniciativa continuaríamos sem reposição do pessoal civil do RJU e da carreira do ETM de nível médio e artesanato que for saindo por aposentadoria.

O sucesso desta iniciativa somente poderá ser medido ao longo do tempo que formos

tendo o pessoal já com alguma experiência e com sua atuação contínua nas atividades industriais da MB, e obviamente fazendo as correções de rumo que se fizerem necessárias.

## **TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2**

**Nome: Carlos Roberto FRAMBACH**

**Qualificação para a pesquisa: Capitão de Fragata (Refº-EN), Superintendente do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Diretoria Industrial da Marinha**

Entrevista realizada em 14 de junho de 2020 através de questionário respondido pelo entrevistado. Objetivo principal da entrevista: Formação de lideranças.

### **1. Como e quando foi o início da Gestão de Qualidade no AMRJ?**

Após uma série de treinamentos referentes à Gestão de Qualidade Total (GQT) iniciado no AMRJ no final da década de 1990, onde a tônica incentivada por este modelo era que chefe (líder) treina subordinado, tivemos no início do século XXI um grande crescimento de empresas que começavam a implementar um novo Sistema de Gestão baseado na ISO 9001. Desta forma o Arsenal migrou do GQT e passou a adotar a ISO 9001 para implementar seu Sistema de Gestão da Qualidade. Como início elegeu o Processo de Teste em Banco Dinamométrico para Motores de Combustão Interna como o processo piloto, onde conseguiu sua primeira Certificação em 2004.

Outros processos se seguiram nessa implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, como Fabricação de Tubulações, Docagem de Navios, Teste de Válvulas em Oficina, Teste de Queimadores de Combustível para Turbinas a Gás, Manutenção Geral de Motores de Combustão Interna, etc.

### **2. Na visão do Sr. qual a importância da gestão de qualidade no AMRJ para o cumprimento da sua principal missão?**

Em primeiro lugar eu diria que um processo produtivo com Certificação ISO 9001 impõe maior confiabilidade para o usuário do produto final.

O processo certificado, devido às técnicas empregadas torna sua execução impessoal, visto que todos os procedimentos e práticas empregadas são mapeados e sistematizados de forma

confiável e testados. Devido a esta sistematização de procedimentos a empresa deixa de ficar submetida a uma pessoa que aprendeu a executar determinada tarefa, na prática, e não ficamos dependente só dela para sua execução.

Diante da sistematização de procedimentos podemos executar um plano de treinamento padronizado, onde a liderança e seus subordinados são periodicamente treinados para executar as diversas tarefas do processo produtivo.

Resumindo, o Sistema de Gestão da Qualidade de um processo produtivo está sempre focando a missão, as pessoas que o executam e a confiabilidade do produto final.

### **3. Quanto a gestão do conhecimento, como o Sr. entende a sua importância e a aplicação no AMRJ?**

A Gestão do Conhecimento é um processo relativamente novo e está iniciando o seu emprego no AMRJ, porém semelhante ao Sistema de Gestão da Qualidade ele se inicia com o mapeamento do processo produtivo ou administrativo, define procedimentos sistematizados para sua execução, assim como, implementa um plano de treinamento para as pessoas que executam ou irão executar.

Como o Sistema de Gestão da Qualidade, considero importante o processo de Gestão do conhecimento, pois uma vez avaliado por indicadores de desempenho e implementadas ações de melhoria terá uma grande importância para a confiabilidade dos processos executados no AMRJ.

Como sugestão seria interessante conversar com a CT(EN) Livia do AMRJ-08, pois é a pessoa que detém mais conhecimento sobre o assunto.

### **4 Como o Sr. entende como está e como deveria ser a disseminação do conhecimento no AMRJ hoje?**

Acredito que ainda estamos iniciando este processo no AMRJ, mais a minha opinião é que os responsáveis por processos produtivos e administrativos assumam a liderança do mapeamento e da sistematização de procedimentos para execução das diversas etapas de cada processo e desenvolvam um plano de treinamento, assim como definam indicadores de desempenho e avaliem os resultados para implementar ações de melhoria.

**5. O que o Sr. poderia dizer sobre o desenvolvimento de lideranças ou o pessoal com funções de lideranças no AMRJ?**

O que observo no Arsenal é que temos algumas lideranças reais, porém existe grande parte de pessoas que exercem funções de liderança que não estão devidamente preparadas e por esta razão, realizam tarefas do dia a dia sem se preocupar com o crescimento do seu pessoal para o desenvolvimento de trabalhos confiáveis e que venham a satisfazer as necessidades do usuário final. É necessário que se desenvolva um plano de treinamento para este pessoal, que exerce funções de liderança, a fim de capacitá-los para a função e conseqüentemente proporcionar a confiabilidade e o respeito de seus subordinados, assim como a melhoria do desempenho e qualidade dos produtos que são executados em sua liderança.

**6. Para enriquecer meu trabalho o Sr. tem alguma informação relevante sobre o assunto?**

Não, apenas repetindo o que eu já disse, um Líder deve ser aquele que está capacitado, através de treinamentos, a conduzir pessoas para executar tarefas com procedimentos sistematizados e saber avaliar resultados com indicadores de desempenho, saber ouvir seus subordinados e sanar deficiências com ações de melhoria.