ENTRE A TRADIÇÃO E A INOVAÇÃO: O DILEMA DA SUCESSÃO DE LIDERANÇA NA PESCA INDUSTRIAL TRAINEIRA

Área Temática: Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração.

RESUMO

Este caso de ensino apresenta uma situação fictícia baseada em fatos reais, ambientada no setor de pesca industrial catarinense, na modalidade cerco/traineira. O caso narra o dilema da família Marques, empresa pesqueira com três décadas de atuação, diante de uma decisão concreta: continuar apostando exclusivamente no modelo tradicional de aprendizagem informal, que formou as gerações anteriores, ou passar a investir de forma mais estruturada no desenvolvimento e na retenção de profissionais capazes de assumir posições de liderança no futuro — entre eles, os proeiros, profissionais responsáveis pelo comando das atividades de pesca a bordo. Esse dilema se evidencia nas concepções opostas dos filhos do fundador, Eduardo e Carlos, sobre como tal desenvolvimento deve acontecer. A narrativa é construída em torno de três tripulantes com diferentes perfis de potencial sucessor — Mateus, Anderson e Dirceu —, cujas trajetórias mostram os efeitos práticos da falta de uma política de desenvolvimento de lideranças. O caso foi construído a partir de dados coletados em entrevistas com profissionais aposentados e em atuação no setor. A análise apoia-se nas contribuições de Douglas McGregor, especificamente na Teoria X e na Teoria Y, e na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, que juntas ajudam a explicar tanto o comportamento dos líderes quanto a dificuldade de manter os tripulantes com maior potencial na empresa. O material é indicado para disciplinas de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e Liderança, na graduação e em cursos de pós-graduação lato sensu em Administração.

Palavras-chave: pesca industrial; liderança; sucessão organizacional; Teoria X e Y; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This teaching case presents a fictional situation based on real events, set in the industrial fishing sector of Santa Catarina, Brazil. It portrays the dilemma faced by the Marques family, a fishing company with three decades of operation, as it confronts a concrete decision: whether to keep relying exclusively on the traditional model of informal learning that trained previous generations, or to start investing in a more structured way in the development and retention of professionals capable of assuming leadership positions in the future — among them the skippers, the professionals responsible for commanding fishing activities on board. This dilemma becomes evident in the opposing views held by the founder's sons, Eduardo and Carlos, on how such development should take place. The narrative is built around three crew members with different successor profiles — Mateus, Anderson, and Dirceu — whose trajectories reveal the practical effects of the absence of a structured leadership development policy. The case was constructed from interviews with retired and active fishing professionals. The analysis draws on Douglas McGregor's Theory X and Theory Y and on Frederick Herzberg's Two-Factor Theory, which together help explain both the leaders' behavior and the difficulty of retaining the most promising crew members. The material is recommended for courses in Human Resource Management, Organizational Behavior, and Leadership at both undergraduate and graduate levels in Business Administration.

Keywords: industrial fishing; leadership; organizational succession; Theory X and Y; people management.

Introdução

Carlos Marques observava a operação de descarga no porto de Itajaí enquanto refletia sobre uma preocupação que se tornava cada vez mais frequente nos últimos anos. Aos 52 anos, comandava embarcações havia décadas e era reconhecido como um dos proeiros mais experientes da empresa da família. Entretanto, à medida que se aproximava o momento de reduzir seu ritmo de trabalho, uma preocupação tornava-se cada vez mais evidente: ele não conseguia identificar, entre os tripulantes, alguém disposto e preparado para assumir sua posição no futuro.

A preocupação não era apenas individual. A empresa possuía embarcações modernas, tecnologia embarcada e tradição no setor pesqueiro, mas dependia fortemente da experiência acumulada por profissionais que estavam envelhecendo. A formação de novos proeiros exigia anos de aprendizado prático, conhecimento técnico, capacidade de liderança e respeito da tripulação. No entanto, cada vez menos trabalhadores demonstravam interesse em seguir esse caminho.

A pesca é um dos setores mais antigos da economia brasileira, especialmente em Santa Catarina, onde representa não apenas uma atividade econômica, mas uma tradição cultural que atravessa gerações. Segundo dados do SINDIPI (Sindicato dos Armadores e das Indústrias da Pesca de Itajaí e Região), o estado de Santa Catarina é responsável por aproximadamente 55% da produção pesqueira nacional, gerando milhares de empregos diretos e indiretos e configurando-se como o maior polo pesqueiro do país. Nas últimas décadas, contudo, o setor enfrentou transformações profundas que questionam não apenas o modelo tradicional de negócio, mas também estruturas de gestão que funcionaram por décadas.

A indústria pesqueira vive um paradoxo contemporâneo: de um lado, a mecanização e a tecnologia oferecem possibilidades de produtividade nunca vistas (radares de detecção de cardumes, sistemas de navegação GPS, guinchos automatizados); de outro, pressões regulatórias cada vez mais rigorosas (defesa ambiental, cotas de captura, legislação trabalhista) reduzem as margens de manobra e exigem uma gestão mais profissional. É como um jogo de xadrez em que as peças evoluem em capacidade, mas o tabuleiro encolhe: é possível mover-se com mais velocidade, ainda que haja menos espaço disponível.

Para além das pressões externas de mercado e regulação, há um desafio particularmente crítico nas empresas familiares do setor: como conciliar a sabedoria prática acumulada ao longo de gerações com a necessidade de uma gestão mais profissional? Como tomar decisões que
equilibrem a tradição, a ambição de crescimento, as limitações ambientais e os conflitos de interesse dentro de uma estrutura familiar?

É nesse contexto que emerge a história da família Marques, uma empresa que nasceu da paixão pela pesca, transmitida entre gerações, e cresceu em um ambiente favorável, mas que agora se vê diante de escolhas que exigem mais do que intuição e experiência prática. Tornam-se necessários conceitos de administração como planejamento, gestão de pessoas, tomada de decisão e resolução de conflitos organizacionais.

Este caso busca explorar como uma empresa familiar, com raízes profundas na tradição pesqueira catarinense, enfrenta um dilema de gestão que reflete desafios reais do setor: a necessidade de se modernizar sem perder a identidade familiar, mantendo, ao mesmo tempo, a viabilidade econômica em um mercado cada vez mais exigente.

O Começo de Tudo

A família Marques sempre esteve envolvida com a atividade pesqueira, nas mais diversas modalidades e, principalmente, na pesca artesanal — origem de tudo. Avós e bisavós pescavam em canoas a remo e utilizavam artes hoje praticamente extintas, como o caçual, uma rede lançada em alta profundidade para a captura de cação (tubarão). Assim, a paixão pela pesca foi passando de geração para geração.

Em 1989, em Itajaí (SC), Rogério Marques Andrino fundou a Palace Fishing, empresa voltada à manipulação, ao congelamento e à venda de pescados. O que começou como um pequeno galpão à beira do rio foi ganhando espaço no mercado e crescendo de maneira constante, conquistando clientes por toda Santa Catarina e firmando contratos com barcos para descarregar diretamente na firma. Três anos depois, Rogério arrendou seu primeiro barco e nele colocou os dois filhos, Carlos, de 18 anos, e Eduardo, de 20, para trabalhar como tripulantes. Seu objetivo era que ganhassem experiência e se capacitassem para assumir embarcações no futuro. Com a pescaria agora fixa para a empresa, os negócios alavancaram, e o plano de Rogério não poderia ter dado mais certo: em dois anos e dois meses, ele comprou o barco, e os filhos, que carregavam a mesma paixão da família, já ocupavam boas funções a bordo.

Rogério não atuava na pesca propriamente dita; ficava em terra e cuidava de todo o planejamento. Ainda que sem formação e com pouca escolaridade, organizava tudo para que estivesse em ordem quando alguma embarcação chegasse para descarregar. No contato frequente com mestres e proeiros, ia compreendendo cada vez mais como lidar com os tripulantes e com os diferentes perfis de pessoas que se pode ter a bordo. Vendo que os dois
filhos amavam a pesca tanto quanto ele, inscreveu o mais velho no curso de mestres, necessário para despachar embarcações de grande porte. Eduardo concluiu o curso e retornou como contramestre, para adquirir experiência; no ano seguinte, assumiu o novo barco do pai como mestre/proeiro. Nesse momento, o filho mais novo, Carlos, também já se formara mestre e ocupou a posição de contramestre antes pertencente ao irmão.

Eduardo desempenhava suas funções de mestre com aptidão, sempre atento aos detalhes e às consequências das ações. Priorizava a segurança de todos os colaboradores e ouvia a tripulação com atenção, o que lhe rendeu a reputação de bom mestre. Na firma, falar de Eduardo era quase sempre motivo de elogio — exceto entre os que costumavam "fazer corpo mole". Ele não tolerava desinteresse nem preguiça e corrigia com rigor os tripulantes nessas condições. Ser um bom mestre não o impedia de chamar a atenção quando necessário: prezava para que suas ordens nunca fossem guiadas por questões emocionais. Para ele, profissionalismo era o que definia o trabalho, e as operações deveriam ocorrer com o máximo de aproveitamento, segurança e agilidade. Como costumava afirmar, o mar não admite erros: uma falta de atenção ou uma ação tomada sem avaliar o cenário pode sair muito caro.

Na mesma época, Carlos, o filho mais novo, atuava como contramestre em outro barco do pai. Sua função era comandar as atividades no convés e participar das decisões quando solicitado pelo mestre ou proeiro; em muitos casos, porém, precisava recorrer à autorização do mestre. Carlos compartilhava o mesmo amor pela pesca, mas, no quesito gestão, diferenciava-se do irmão: por vezes deixava que julgamentos pessoais sobre os tripulantes influenciassem suas ordens. O pai soube desses episódios — novamente por meio das conversas com os proeiros — e não os deixou passar, mesmo se tratando do próprio filho. Afinal, era algo que ele já costumava dizer: "Não é porque são meus filhos

que não serão corrigidos por atos errados. São colaboradores como quaisquer outros". Esse senso de igualdade fez com que Carlos permanecesse mais tempo do que Eduardo na posição de contramestre.

A Evolução do Mercado

A Palace Fishing continuou a crescer e a expandir seus horizontes comerciais. Em 1996, já realizava operações em outros estados, como São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. O comércio de pescados, à época, não era tão concorrido quanto nos dias de hoje; somado a uma legislação ambiental menos rigorosa, esse cenário permitia a Rogério atender às demandas do mercado com mais facilidade, proporcionando um crescimento mais rápido do que seria possível atualmente.

Com a expansão do mercado pesqueiro, surgiram novas gerações de pescadores e novos tipos de embarcações — de barcos a motor de pequeno porte a grandes embarcações, com alta capacidade de armazenamento de carga e suporte de guinchos. Durante a década de 1970, esses equipamentos permitiram a mecanização do recolhimento das redes, possibilitando o uso de redes maiores, entre 800 e 1.100 metros de comprimento e entre 80 e 100 metros de altura. Os power-blocks, como são conhecidos, aumentaram o poder de captura e o alcance dos barcos.

Com o passar dos anos, muita coisa mudou. Dotados de tecnologia, os barcos atuais oferecem maior capacidade produtiva, segurança e conforto à tripulação. A família Marques optou por focar na modalidade de cerco/traineira, com embarcações de grande porte — entre 19 e 32 metros de comprimento —, equipadas com modernos instrumentos de navegação e detecção de cardumes e com tripulação média de 18 homens (SINDIPI, 2021).

No que se refere à evolução tecnológica, Rogério não media esforços para manter as embarcações atualizadas, equipando-as sempre, conforme o investimento disponível, com o que havia de melhor. Embarcações bem equipadas e uma atividade produtiva batendo metas garantiam boa visibilidade no mercado, o que atraía mais candidatos e reduzia a rotatividade. Na época, já circulava entre os pescadores um comentário sobre os barcos da Palace Fishing: "para conseguir uma vaga, tinha que morrer alguém". Apesar de pouco elegante, a frase tinha fundamento: a empresa só abria vagas quando assumia um novo barco — e elas eram preenchidas rapidamente, com a escolha dos perfis mais adequados ou por indicação.

Mercado Atual

Trinta e cinco anos depois de Rogério colocar os filhos em um barco arrendado, a empresa consolidou sua posição no mercado pesqueiro catarinense. Atualmente, opera com três traineiras de grande porte, voltadas à pesca de cerco, com capacidade para capturar espécies como sardinha-verdadeira, sardinha-laje, palombeta, pampo e tainha, entre outras. Eduardo, aos 54 anos, comanda o barco mais novo da frota como mestre/proeiro e é amplamente reconhecido no setor pela eficiência de suas operações. Carlos, aos 52 anos, atua também como mestre/proeiro no segundo barco — o mesmo que comandou por mais de uma década. Rogério, hoje com 76 anos, não navega mais: divide os dias entre a empresa e a varanda de casa, mas sempre se entusiasma quando recebe a ligação de algum dos filhos contando como foi a pesca.

A empresa chegou longe, mas o horizonte que por anos pareceu se abrir começa a mostrar seus limites. As cotas de captura tornaram-se mais restritivas, os custos operacionais cresceram e a concorrência com outras grandes indústrias comprimiu as

margens. Mais do que isso, um problema silencioso vinha se acumulando ao longo dos anos, sem que ninguém soubesse precisar quando havia começado: a empresa não estava formando novos líderes. Nesse setor, o desenvolvimento depende do interesse do próprio colaborador; é a partir dele que mestres e proeiros identificam os potenciais sucessores. Tais comportamentos, porém, tornaram-se escassos. Nesse contexto, além dos membros da família, três tripulantes ajudam a entender o dilema que a empresa enfrenta.

Mateus Corrêa, de 29 anos, é filho de um pescador aposentado que trabalhou por décadas com Rogério. Cresceu ouvindo histórias do mar e entrou na empresa aos 22 anos como trabalhador de bordo, sem função específica. Ao longo de sete anos, acumulou experiência suficiente para ser considerado um dos tripulantes mais completos da frota, buscando sempre entender como tudo funciona e avançando para cargos mais definidos. Sabe operar o guincho, identifica marés e ventos e raramente precisa de instrução para antecipar uma manobra, embora ainda não possua carteira de mestre nem de motorista. Carlos enxerga nele o perfil mais próximo de um futuro proeiro; Eduardo reconhece sua capacidade técnica, mas costuma apontar a dificuldade de impor autoridade:

Eduardo: *Ele é bom no que faz, ótimo tripulante. Mas, para proeiro, tem que ter autoridade.*

Embora raramente comentasse seus planos profissionais, Mateus começou a demonstrar algumas inquietações sobre o futuro. Em uma conversa informal após uma viagem, comentou que gostava do trabalho, tinha orgulho da trajetória construída na empresa e valorizava a confiança conquistada ao longo dos anos. Ainda assim, sentia dificuldade em enxergar quais oportunidades existiriam para ele nos próximos anos.

Mateus: *O salário aqui é bom, nunca reclamei disso. O problema é que não sei o que tem para mim daqui a cinco anos.*

Nos últimos meses, passou a considerar uma proposta de uma empresa de logística portuária em Itajaí, que lhe ofereceria salário fixo, escala previsível e a possibilidade de dormir em casa todos os dias.

Dirceu Lopes, de 44 anos, é o tripulante mais antigo da frota. Está na empresa há dezoito anos, passou por diversas funções e conhece profundamente as operações. É reservado, pontual e jamais causou problemas disciplinares. Nunca demonstrou, contudo, interesse em assumir posições de liderança, preferindo executar bem as tarefas que lhe são designadas. Carlos já tentou envolvê-lo em conversas sobre o futuro da empresa, mas Dirceu costuma responder com uma frase curta:

Dirceu: *Deito a cabeça no travesseiro sem preocupações e durmo descansado.*

Eduardo respeita Dirceu, mas não o vê como sucessor: "A responsabilidade do cargo é consequência. Tem que estar disposto a isso; faz parte do trabalho". Rogério, quando o assunto vem à tona, fica em silêncio por um instante e diz que Dirceu sempre foi seu tripulante mais confiável — como se isso encerrasse a questão.

Anderson Vieira, de 24 anos, ingressou na empresa há dois anos, por indicação de um tripulante veterano. É o membro mais jovem da tripulação: comunicativo e curioso. Costuma fazer perguntas sobre navegação, anota procedimentos em um caderno e já pediu a Carlos explicações sobre o funcionamento dos sistemas de detecção de cardumes, como sonares e sondas. Pretende fazer cursos para ampliar a categoria de sua carteira profissional, mas ainda não tem tempo de embarque suficiente para isso. Carlos simpatizou com ele desde o início, reconhecendo seu interesse em aprender. Entretanto, durante uma manobra em alto-mar, Anderson questionou uma ordem e demorou a acatá-la. Eduardo o repreendeu de imediato: "Queres me ensinar? Tens muito a aprender ainda!". A partir desse episódio, passou a enxergá-lo de outra forma:

Eduardo: *Querer aprender é muito bom, mas não pode passar por cima do mestre.*

Anderson ainda não sabe se permanece na empresa. Gosta do que faz, mas sente que não há um caminho claro à sua frente.

O Impacto da Situação

O problema não estava apenas em encontrar quem pudesse assumir, mas também na forma como a empresa pensava a questão — e, nesse ponto, Eduardo e Carlos raramente chegavam ao mesmo lugar.

Para Eduardo, liderança não se ensina: prova-se. Um bom proeiro precisa decidir sob pressão, manter a disciplina e não hesitar quando o mar exige resposta rápida. Em sua visão, qualquer tentativa de acelerar esse processo por meio de treinamento formal seria artificial — uma forma de criar líderes sem que passassem pelo que o trabalho realmente exige. Quando o assunto vinha à tona, era direto:

Eduardo: *A gente não desenvolve proeiro em sala de aula. A gente coloca a pessoa na situação e espera para ver se ela se levanta. Sempre foi assim, e os melhores mestres que conheço aprenderam assim.*

Para Carlos, era justamente essa visão que estava no centro do problema. Ele próprio levara mais tempo do que Eduardo para assumir maiores responsabilidades — não por falta de capacidade, mas porque ninguém se dispôs a orientá-lo sobre o que precisava desenvolver. Aprendeu na experiência e com os próprios erros, e acreditava que muito talento se perdera ao longo dos anos pela ausência de orientação. A seu ver, Mateus poderia evoluir se alguém investisse tempo em seu desenvolvimento, e Anderson tinha grande potencial, desde que não fosse afastado precocemente. Ainda assim, Carlos reconhecia os próprios limites: nunca atuara como mentor. Sabia pescar e liderar no convés, mas não dominava formas estruturadas de transmitir o que sabia. Ao refletir sobre a situação, comentou:

Carlos: *Eu aprendi porque quis aprender, mas também porque, lá atrás, alguém me deixou errar e me mostrou o caminho. Não dá para esperar que apareça um proeiro pronto — ninguém nasce sabendo. Tem gente boa aqui dentro, com vontade de crescer. Se a gente não mostrar que existe um caminho, os bons vão embora antes de chegar lá.*

Rogério acompanhava essas conversas ouvindo mais do que falando. Em um jantar recente com os filhos, disse algo que ficou no ar:

Rogério: *Eu nunca precisei de curso para saber o que fazer. Ainda assim, apostei em dois moleques que tinham interesse. Vocês são meus filhos; foi mais fácil. Hoje…*

Fez-se silêncio: o único som no recinto era o tilintar dos pratos. Depois de alguns segundos, Rogério completou:

Rogério: *O mercado também era outro, assim como os costumes das pessoas. Hoje, não sei se o que eu fiz seria suficiente.*

As frases não traziam uma resposta, mas uma dúvida — e, na família Marques, dúvidas raramente eram colocadas à mesa. O que nenhum dos tripulantes dizia em voz alta, mas que Carlos conseguia perceber, era que a responsabilidade de ser proeiro já não parecia compensar o custo envolvido. Aos olhos de quem estava de fora, o cargo exigia demais e oferecia pouco em troca, punindo mais do que recompensando. Nos últimos quatro anos, Eduardo havia perdido três tripulantes com potencial: alguns saíram após correções públicas durante as operações; outros desistiram depois de longos períodos embarcados, sem perspectiva concreta de ascender a mestre ou proeiro.

Como Chegamos Aqui?

O que antes era apenas uma preocupação distante tornou-se urgência há três meses, quando Mateus comunicou a Carlos que provavelmente não renovaria o vínculo ao fim da temporada: havia recebido a proposta da empresa de logística portuária — salário fixo, escala previsível e sem períodos embarcados. Carlos tentou argumentar, mas Mateus foi direto:

> ***Mateus:*** *Não é que eu não goste daqui. É que não sei o que tem para mim daqui a cinco anos.*

Carlos levou o assunto a Eduardo, mas a conversa não foi produtiva. Eduardo argumentou que, se Mateus não enxergava valor em permanecer, era porque não tinha o perfil necessário, e que insistir em quem já decidira sair seria perda de tempo. Carlos discordou: para ele, o problema não estava em Mateus, mas na ausência de perspectivas concretas de crescimento oferecidas pela empresa a quem desejava se desenvolver. Rogério, chamado para mediar, ouviu atentamente os dois lados e encerrou a conversa com uma frase que nenhum deles soube interpretar:

> ***Rogério:*** *Quando vocês dois concordarem sobre o que fazer, me chamem.*

O custo da indecisão tornava-se cada vez mais alto. Contratar alguém de fora para substituir Mateus significaria semanas de adaptação e maior risco operacional num setor em que erros no mar podem ter consequências graves; além disso, trazer um proeiro pronto do mercado custaria mais do que desenvolver um profissional dentro da própria empresa. Reduzir as operações, por outro lado, implicaria perda direta de produtividade numa temporada já pressionada pelas cotas ambientais. Anderson observava tudo sem tomar partido; Dirceu permanecia em silêncio, como de costume.

A temporada de pesca se aproximava, e Mateus ainda não havia assinado contrato com a outra empresa. Diante desse cenário, a família Marques se via diante de um dilema que ia além de encontrar um substituto para Carlos: continuar apostando exclusivamente no modelo tradicional de aprendizagem informal, que formara as gerações anteriores, ou passar a investir de forma mais estruturada no desenvolvimento e na retenção de profissionais capazes de assumir posições de liderança no futuro. A questão se complicava porque, dentro da própria família, coexistiam concepções opostas sobre o que motiva e desenvolve as pessoas: enquanto Eduardo acreditava que o interesse em aprender e crescer deve partir do próprio indivíduo, valorizando a iniciativa pessoal e a busca autônoma pelo conhecimento, Carlos entendia que as pessoas desenvolvem seu potencial quando recebem orientação, incentivo e oportunidades
adequadas. Ao mesmo tempo, os tripulantes pareciam não enxergar na função de proeiro uma perspectiva que justificasse as exigências e responsabilidades do cargo.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

O objetivo deste caso é servir como ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Liderança e Desenvolvimento de Talentos, na graduação e em cursos de pós-graduação lato sensu em Administração. O enredo favorece a reflexão sobre estilos de liderança, sucessão em empresas familiares, retenção de talentos e tomada de decisão em situações de incerteza, propondo os seguintes objetivos educacionais:

1. Identificar os desafios relacionados à formação de novos líderes em empresas

familiares de setores tradicionais.

2. Analisar como diferentes estilos de liderança influenciam o desenvolvimento e a permanência de novos talentos dentro de uma organização.
3. Avaliar as alternativas disponíveis para a formação de novos líderes, considerando as características específicas do contexto apresentado.
4. Relacionar os conflitos e dilemas vivenciados pelos personagens a conceitos teóricos da área de Administração.
5. Desenvolver a capacidade de tomar decisões em situações organizacionais complexas, reconhecendo as vantagens e desvantagens de cada alternativa.

Questões para Discussão

As questões a seguir devem ser respondidas individualmente pelos alunos antes da aula de discussão e retomadas durante o debate em grupo. Elas não possuem uma resposta única correta: o objetivo é que o aluno construa um argumento fundamentado a partir dos elementos apresentados no caso.

Quadro 1 – Relação entre Questões de Discussão e Objetivos de Aprendizagem

Questão de Discussão	Objetivo de Aprendizagem Relacionado
Questão 1 – Compare os estilos de liderança de Eduardo e Carlos. Como cada abordagem influencia, de forma positiva e negativa, o desenvolvimento e a retenção de novos proeiros? Qual você considera mais adequada ao contexto da empresa Marques, e por quê?	Analisar como diferentes estilos de liderança influenciam o desenvolvimento e a permanência de novos talentos dentro de uma organização.
Questão 2 – Mateus tem sete anos de empresa, é reconhecido como um dos tripulantes mais completos da frota e, ainda assim, não enxerga um futuro claro na organização. O que, no caso, explica essa percepção? O que a empresa poderia ter feito de forma diferente?	Relacionar motivação, retenção de talentos e ausência de perspectivas de crescimento aos desafios de gestão de pessoas em empresas familiares.
Questão 3 – O caso apresenta três caminhos possíveis: manter o modelo tradicional de aprendizado informal; criar um programa estruturado de formação e acompanhamento; ou buscar lideranças fora da empresa. Analise cada alternativa considerando sua viabilidade, riscos e impactos para a empresa Marques.	Avaliar alternativas disponíveis para a formação de novos líderes, considerando as características específicas do contexto apresentado.
Questão 4 – Quais são as consequências concretas — operacionais, financeiras e humanas — que a empresa enfrentará caso o problema de sucessão não seja resolvido antes da aposentadoria de Carlos?	Identificar os desafios relacionados à sucessão e compreender os impactos da ausência de novos líderes para a continuidade da empresa.
Questão 5 – Rogério afirma que nunca precisou de curso para saber o que fazer, mas reconhece que o mercado de hoje é diferente, assim como os costumes das pessoas. Como essa frase representa a tensão central do caso? De que forma experiência prática e gestão estruturada podem coexistir em empresas familiares de setores tradicionais?	Relacionar os conflitos vivenciados pelos personagens aos conceitos teóricos da Administração e desenvolver capacidade de tomada de decisão em situações complexas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Fonte de Dados

Este caso de ensino é baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados coletados por meio de entrevistas com profissionais aposentados e em atuação no setor de pesca industrial, na modalidade cerco/traineira. Optou-se por uma narrativa fictícia para preservar a identidade dos entrevistados e ampliar o potencial didático do material, tornando o problema mais visível sem expor nenhuma empresa ou profissional específico.

Sugestão para um Plano de Ensino

Recomenda-se que os alunos realizem a leitura prévia do caso e respondam individualmente às questões propostas antes da aula de discussão.

Quadro 2 – Sugestão de Aplicação do Caso

Etapa	Atividade	Tempo Estimado
1	Leitura prévia individual do caso e resposta inicial às questões	Extraclasse
2	Apresentação do contexto, dos personagens e do dilema pelo professor	10 min
3	Revisão dos conceitos de Teoria X e Y de McGregor e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	15 min
4	Discussão das questões em pequenos grupos	25 min
5	Debate coletivo sobre as três alternativas do dilema	30 min
6	Construção de uma recomendação fundamentada para a família Marques	20 min
7	Síntese final e fechamento teórico	10 min
Tempo Total Estimado		90 a 120 min

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Possíveis Dificuldades dos Alunos

Uma dificuldade possível na discussão deste caso é interpretar Eduardo apenas como resistente ao desenvolvimento de pessoas. Recomenda-se que o professor destaque que sua posição também está associada às características da atividade pesqueira, marcada por riscos operacionais elevados, necessidade de experiência prática e responsabilidade sobre embarcações de alto valor.

Outra dificuldade consiste em assumir que a criação de um programa estruturado de formação resolveria automaticamente o problema de sucessão. O professor pode estimular os alunos a considerar que, nesse setor, o desenvolvimento de proeiros exige tempo, prática embarcada, confiança da tripulação, conhecimento técnico e acompanhamento de profissionais experientes.

Também é importante evitar que a análise se concentre apenas na possível saída de Mateus. O caso deve ser discutido como um problema mais amplo de sucessão, retenção de talentos e continuidade organizacional em uma empresa familiar de setor tradicional.

REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

Apresenta-se a seguir uma síntese dos conceitos teóricos que fundamentam a análise do caso. O objetivo é oferecer uma base teórica que permita aos alunos compreender as variáveis que influenciam as decisões dos personagens e argumentar de forma fundamentada sobre as alternativas disponíveis.

Contextualização

Setores tradicionais como a pesca industrial enfrentam um desafio de gestão de pessoas que vai além da técnica: parte relevante do conhecimento necessário à operação está concentrada em profissionais experientes e é transmitida informalmente ao longo dos anos. Quando não existem mecanismos para preparar novos profissionais, a proximidade da aposentadoria das lideranças pode transformar essa dependência em risco para a continuidade das operações. Nas empresas familiares, a sucessão deve ser compreendida como um processo gradual, que envolve não apenas a substituição de pessoas, mas também a transferência de conhecimentos, responsabilidades e legitimidade entre gerações e profissionais-chave (GERSICK et al., 1997; HANDLER, 1994). Nesse contexto, o desenvolvimento de lideranças precisa combinar a formação das capacidades individuais dos futuros líderes com a criação de relações e condições organizacionais que lhes permitam exercer a liderança na prática (DAY, 2000). As contribuições de McGregor e Herzberg complementam essa discussão ao oferecerem perspectivas para analisar, respectivamente, as concepções dos gestores sobre o desenvolvimento das pessoas e os fatores relacionados à motivação e à permanência dos profissionais na organização.

A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor

Em seu livro The Human Side of Enterprise, publicado em 1960, Douglas McGregor propôs que o comportamento dos gestores em relação às suas equipes é determinado, antes de tudo, pelas crenças que eles têm sobre a natureza humana no trabalho. A essas crenças, McGregor chamou de Teoria X e Teoria Y (McGREGOR, 1992). A Teoria X parte do pressuposto de que as pessoas tendem a evitar o trabalho e precisam ser dirigidas, controladas ou pressionadas para alcançar os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, o trabalhador evitaria responsabilidades e demonstraria preferência por orientações claramente definidas. A Teoria Y, por sua vez, sustenta que o esforço no trabalho pode ser natural e que as pessoas são capazes de assumir responsabilidades, exercer autocontrole e orientar suas ações para os objetivos da organização quando encontram condições favoráveis para isso (McGREGOR, 1992).

A contribuição de McGregor está em demonstrar que os pressupostos adotados pelos gestores influenciam a maneira como organizam o trabalho, distribuem responsabilidades e interpretam o comportamento dos colaboradores. Dessa forma, diferentes concepções sobre a natureza humana no trabalho podem resultar em distintas práticas de gestão, com reflexos sobre os espaços de autonomia, participação e desenvolvimento oferecidos às pessoas.

A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg

Na década de 1950, Frederick Herzberg realizou pesquisas com o objetivo de

compreender os fatores que levavam as pessoas à satisfação e à insatisfação no trabalho. Seus resultados contrariaram uma ideia amplamente difundida à época: a de que satisfação e insatisfação representariam extremos opostos de uma mesma dimensão (HERZBERG, 1997). Herzberg identificou dois grupos distintos de fatores. Os fatores higiênicos estão relacionados ao contexto em que o trabalho é realizado, incluindo aspectos como remuneração, condições de trabalho, segurança e qualidade da supervisão. Quando inadequados, podem favorecer a insatisfação; entretanto, sua presença, isoladamente, não assegura motivação duradoura. Os fatores motivacionais, por sua vez, estão ligados ao conteúdo do trabalho e incluem reconhecimento, responsabilidade, possibilidade de crescimento e realização profissional (HERZBERG, 1997). Sobre essa distinção, Herzberg (1997, p. 58) afirma que "o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim ausência de satisfação; e o oposto de insatisfação não é satisfação, mas ausência de insatisfação. São dimensões independentes, influenciadas por fatores distintos".

A principal implicação dessa teoria é que organizações que investem apenas em fatores higiênicos podem reduzir a insatisfação dos trabalhadores, sem necessariamente promover motivação. Para estimular o comprometimento e favorecer a permanência de profissionais com potencial de desenvolvimento, torna-se importante oferecer oportunidades de crescimento, reconhecimento e ampliação de responsabilidades.

Análise do Caso

Apresentam-se a seguir orientações para subsidiar o professor na discussão das questões em sala de aula. As análises não esgotam as possibilidades de interpretação do caso: o objetivo é oferecer um ponto de partida teórico para que o aluno aprofunde sua argumentação.

Questão 1: Estilos de liderança de Eduardo e Carlos

As concepções de Eduardo e Carlos sobre o desenvolvimento das pessoas podem ser analisadas à luz dos pressupostos apresentados por McGregor. As práticas de Eduardo aproximam-se de pressupostos associados à Teoria X: parte do pressuposto de que liderança não se ensina, de que o profissional precisa ser exposto à pressão e de que quem não se sustenta simplesmente não tem o perfil. Essa crença traduz-se em correções públicas, ausência de orientação estruturada e uma seleção baseada na resistência ao ambiente adverso — postura que, segundo McGregor, tende a se autoconfirmar: ao não criar condições de desenvolvimento, Eduardo produz justamente o afastamento dos tripulantes com maior potencial, como evidencia a perda de três deles em quatro anos. As concepções de Carlos, por sua vez, aproximam-se de pressupostos associados à Teoria Y: acredita que Mateus, Anderson e até Dirceu possuem potencial a ser cultivado e que a falta de orientação, e não a falta de capacidade, é o que limita o desenvolvimento das pessoas. Sua limitação não está na crença, mas na prática: nunca exerceu o papel de mentor e não domina formas estruturadas de transmitir o que sabe. Assim, as perspectivas de Eduardo e Carlos apresentam implicações distintas para o desenvolvimento dos possíveis sucessores: enquanto a primeira enfatiza experiência, disciplina e capacidade de resposta à pressão, a segunda amplia o espaço para orientação e desenvolvimento, embora ainda careça de método e estrutura para se converter em uma prática sistemática. O contraste entre essas perspectivas permite discutir como diferentes pressupostos gerenciais podem influenciar as práticas de desenvolvimento adotadas pela organização.

Questão 2: A saída de Mateus e a retenção de talentos

A frase de Mateus — "não sei o que tem para mim daqui a cinco anos" — permite analisar sua situação à luz da Teoria dos Dois Fatores. O próprio personagem reconhece aspectos positivos de sua permanência na empresa, como a remuneração e a confiança conquistada ao longo dos anos, mas demonstra dificuldade em visualizar oportunidades concretas de crescimento e desenvolvimento profissional. Sob essa perspectiva, o caso sugere a ausência de alguns fatores motivacionais: Mateus não foi formalmente reconhecido como candidato à sucessão, não recebeu uma trajetória clara de crescimento e não teve suas responsabilidades ampliadas de forma planejada.

A proposta da empresa de logística oferece condições distintas daquelas vivenciadas por Mateus na atividade pesqueira, especialmente salário fixo, escala previsível e a possibilidade de retornar para casa diariamente. Sob a perspectiva de Herzberg, essas condições podem ser analisadas juntamente com a ausência de uma trajetória clara de crescimento na empresa atual. O caso permite discutir, portanto, como fatores relacionados ao contexto do trabalho e oportunidades de crescimento e desenvolvimento podem influenciar a decisão de permanência de profissionais com potencial.

Questão 3: Análise das três alternativas

A alternativa A — manter o modelo tradicional de aprendizagem informal — alinha-se às crenças da Teoria X que orientam a gestão de Eduardo: pressupõe que o ambiente, por si só, seleciona os mais aptos. O problema, à luz de Herzberg, é que esse modelo tende a afastar justamente os profissionais com maior potencial — como Anderson e Mateus —, por não lhes oferecer fatores motivacionais, e a reter apenas os que se acomodam, como Dirceu.

A alternativa B — criar um programa estruturado de formação e acompanhamento — é a que mais se aproxima da Teoria Y e da lógica de Herzberg, pois introduz fatores motivacionais concretos: um caminho visível de crescimento, reconhecimento e ampliação gradual de responsabilidades. O desafio é de execução, já que exigiria de Carlos uma capacidade de mentoria que ele ainda não possui e de Eduardo a abertura para uma lógica diferente da sua. Por se tratar de um setor tradicional, em que o domínio do ofício combina conhecimento técnico, leitura do mar e anos de prática, essa formação não pode ser apenas teórica. A combinação entre desenvolvimento individual e aprendizagem inserida no próprio contexto de trabalho aproxima-se da perspectiva de Day (2000), para quem o desenvolvimento de lideranças também ocorre por meio de experiências, relações e oportunidades de atuação no ambiente organizacional. Nesse sentido, uma proposta de formação precisaria unir orientação estruturada e experiência prática, oferecendo aos tripulantes uma trajetória clara e gradual de desenvolvimento.

A alternativa C — buscar lideranças externas — resolve o problema imediato sem enfrentar sua causa estrutural. Um proeiro experiente tende a se adaptar com relativa rapidez e a normalizar as operações, mas costuma custar mais caro do que o desenvolvimento interno e, sobretudo, envia um sinal contrário aos fatores motivacionais de Herzberg: para tripulantes como Anderson, contratar de fora pode significar que não há espaço de crescimento para quem já está na empresa, agravando o problema de retenção.

No conjunto, a alternativa B apresenta argumentos favoráveis relacionados ao desenvolvimento interno e à retenção de profissionais, mas sua adoção envolve desafios

de implementação que devem ser considerados em comparação com as demais alternativas.

Questão 4: Consequências da inação

As consequências de não agir manifestam-se em três planos. No operacional, a saída de Carlos sem um substituto preparado pode obrigar a empresa a reduzir operações ou a navegar com uma liderança improvisada — risco sério num setor em que erros no mar têm consequências irreversíveis. No plano financeiro, a contratação de um proeiro experiente no mercado pode representar um custo superior ao desenvolvimento de um profissional interno, além de exigir um período de adaptação à dinâmica específica da frota. No humano, a perda de Mateus e o risco de perder Anderson representam o esvaziamento dos principais candidatos à sucessão. Na lógica de Herzberg, cada saída sem resposta sinaliza aos que ficam que não há futuro interno a construir. Na perspectiva de McGregor, a inação é, em si, uma escolha implícita pela Teoria X: ao não criar condições de desenvolvimento, a empresa confirma a crença de que os trabalhadores não têm potencial a ser cultivado e, com isso, tende a produzir exatamente o comportamento passivo que essa crença pressupõe.

Questão 5: Experiência prática e gestão estruturada

A frase de Rogério sintetiza a tensão central do caso: ele reconhece que o modelo que funcionou para si pode não bastar no mercado atual, mas não sabe o que deveria ocupar seu lugar. Essa incerteza também pode ser compreendida à luz dos processos sucessórios em empresas familiares, nos quais a experiência acumulada pelo fundador precisa ser gradualmente transferida e articulada às novas responsabilidades, expectativas e formas de gestão que acompanham a continuidade da organização (GERSICK et al., 1997; HANDLER, 1994). Na perspectiva de McGregor, Rogério construiu a empresa a partir de relações pessoais e experiência prática, mas percebe — ainda que sem dizer diretamente — que a escala atual exige algo diferente. Herzberg complementa essa leitura ao permitir discutir como fatores relacionados ao reconhecimento, ao crescimento profissional, à responsabilidade e à realização podem influenciar a motivação e a permanência dos profissionais na organização. Empresas que não oferecem perspectivas de desenvolvimento podem encontrar maiores dificuldades para reter trabalhadores que desejam ampliar suas responsabilidades e construir uma trajetória profissional. A convivência entre experiência acumulada e gestão estruturada é possível, mas exige tratar o conhecimento dos veteranos como patrimônio a ser registrado e transmitido — e não como algo que pertence apenas a quem o desenvolveu ao longo de décadas.

REFERÊNCIAS

DAY, David V. Leadership development: a review in context. The Leadership Quarterly, v. 11, n. 4, p. 581–613, 2000.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

HANDLER, Wendy C. Succession in family business: a review of research. Family Business Review, v. 7, n. 2, p. 133–157, 1994.

HERZBERG, Frederick. Uma vez mais: como motivar seus empregados? In: VROOM, Victor H. (org.). Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 55–81.
McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. Tradução de Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
SINDIPI – SINDICATO DOS ARMADORES E DAS INDÚSTRIAS DA PESCA DE ITAJAÍ E REGIÃO. Modalidade cerco. [S. l.]: SINDIPI, 2021.
SINDIPI – SINDICATO DOS ARMADORES E DAS INDÚSTRIAS DA PESCA DE ITAJAÍ E REGIÃO. Santa Catarina: um motor da economia azul. [S. l.]: SINDIPI, [s. d.].