

MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA
ENSINO PROFISSIONAL MARÍTIMO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE NÁUTICA (APNT)

**PARADIGMA DA LIDERANÇA NO SECÚLO XXI A BORDO: LIDERANÇA
NO REBOCADOR PSV**

Por: Moisés Santos

Rio de Janeiro
2012

MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA
ENSINO PROFISSIONAL MARÍTIMO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE NÁUTICA (APNT)

**PARADIGMA DA LIDERANÇA NO SÉCULO XXI A BORDO: LIDERANÇA
NO REBOCADOR PSV**

Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais-de-Náutica (APNT) do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha - CIAGA, como requisito final para obtenção da habilitação de Capitão-de-Cabotagem da Marinha Mercante.

Orientadora: Maria P. Socorro Santos Pereira, M.Sc.

Moisés Santos

Rio de Janeiro
2012

Moisés Santos

Paradigma da liderança no século xxi a bordo: liderança no rebocador PSV

Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica (APNT) do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha, como requisito final para obtenção da habilitação de Capitão-de-Cabotagem da Marinha Mercante.

Aprovada em: de de 2012.

PROFESSOR ORIENTADOR : _____

NOTA: _____

BANCA EXAMINADORA

Primeiro Examinador
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

Segundo Examinador
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

Terceiro Examinador
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus por me guiar em todos os meus caminhos e iluminar cada passo desta minha grande vida recebida como presente.

Agradeço meus familiares, principalmente minha mãe, que mesmo nos momentos mais difíceis esteve ao meu lado sempre.

Ao meu Pai (*in memoriam*) a quem tenho muita dívida de gratidão não paga.

À minha eterna namorada, que me ajuda sempre.

Às minhas filhas lindas, meu grande tesouro recebido por Jeová Deus.

Aos meus irmãos, que me dão força para continuar.

Aos amigos que demonstram de todo o coração o amor que sentem por mim

À pedra fundamental desde trabalho, a Professora Socorro.

À Ibrahim Salim e Selene Gomes Salim.

Gostaria também de agradecer a todos que tornaram possível esta conquista pessoal.

Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertence.

RESUMO

SANTOS, Moisés¹. *Paradigma da liderança no século xxi a bordo: liderança no rebocador PSV*. Monografia. 53f. Marinha do Brasil - Ensino Profissional Marítimo - Centro de Instrução Almirante Graça Aranha - CIAGA - Curso de Aperfeiçoamento para Oficial-de-Náutica (APNT), 2012.

Este trabalho tem como objetivo analisar e entender a dinâmica e exigências da liderança investida na figura do comandante. Seus direitos, deveres e eficácia nas relações das organizações tornando-a mais competente. Além da carga de atribuições emitidas, editadas, e endossadas por novas legislações, resoluções e convenções. Destacando as características pessoais sobre o comportamento de um líder e a sua importância; a valorização do profissional talentoso e qualificado no contexto do qual a liderança está inserida e como exercê-la. A complexidade do cumprimento do dever e sua necessidade diária na administração dos setores de bordo, e na sua falta a causa de existência de alguns profissionais ocupando a função sem qualificação e liderança necessária. Evidenciando cuidados desde a formação inicial até os ritos para obtenção das certificações inerentes para ascensão de categoria. Debatendo a formalidade e o processo de certificação sobre a ótica da qualidade na prestação de serviço do comandante com base no STCW, Código Comercial Brasileiro e Normas da Autoridade Marítima. Explicar os tipos de liderança baseados em princípios, atualmente o “racional legal” que, segundo teoria de Max Weber, fundamentado em leis abstratas que regulam e definem a autoridade. Deste modo, a partir das sobreditas será confeccionado um panorama dos dilemas da nova geração de comandantes da Marinha Mercante brasileira.

Palavras-chaves: Comportamento, Comprometimento, Legislação.

¹ Formado no Centro de Instrução Braz de Aguiar. Capitão de Cabotagem com experiência em rebocadores PSV na função de imediato e comandante desde 2003.

ABSTRACT

SANTOS, Moisés². *Paradigm of leadership in the twenty-first century onboard the tug leadership PSV*. Monograph. xxf. Brazil's Navy - Professional Maritime Education - Instruction Center Almirante Graça Aranha - CIAGA – Professional Improvement Course for Deck Officers (APNT), 2012.

This work aims to analyze and understand the dynamics and demands of leadership invested in the figure of the commander. Your rights, duties and relations effectiveness of organizations by making it more relevant. Besides the load of assignments issued, edited, and endorsed by new laws, resolutions and conventions. Highlighting the personal characteristics of the behavior of a leader and its importance. The appreciation of talented and qualified professional in the context of which the lead is inserted and how to exercise it. The complexity of the performance of duty and the requirement in the sectors of administration board, and failing because of the existence of some function without fulfilling the required professional and leadership skills. Demonstrating care from initial to the rites to obtain the certifications inherent to progress to above category. Debating the formality and the certification process on the optical quality in the delivery of service based on the STCW commander, Brazilian Commercial Code and Rules of the Maritime Authority. Explain the types of leadership based on principles, currently the "rational law" which according to Max Weber's theory based on abstract laws that regulate and define the authority. Thus from the aforesaid is made an overview of the dilemmas of the new generation of Brazilian merchant marine commanders.

Keywords: Behavior, Commitment, Legislation.

² Formed in Instruction Center Braz de Aguiar. Coastwise Captain experienced PSV tugs at the function immediately and commander since 2003.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| 1 - COTIDIANO DO COMANDANTE DE REBOCADOR PSV | 10 |
| 1.1 - Fatores que afetam a rotina do comandante | 12 |
| 1.1 - Obstáculos enfrentados | 15 |
| 2 - AS RESPONSABILIDADES DO COMANDANTE | 19 |
| 2.1 - Responsabilidades inerentes ao cargo | 24 |
| 3 - PRATICANDO CHEFIA E LIDERANÇA A BORDO | 27 |
| 3.1 - Influência de vícios: do início da formação até ascensão ao comando | 29 |
| 3.2 - Normas e convenções que regem a função | 30 |
| 3.3 - Construindo chefia e liderança a bordo | 32 |
| 4 - GERENCIANDO A BORDO DE REBOCADOR PSV | 38 |
| 4.1 - Delegando com autonomia e eficácia..... | 40 |
| 4.2 - Supervisionando tarefas atribuídas..... | 43 |
| 5 - A IMPORTÂNCIA DE UM COMANDANTE CERTIFICADO E QUALIFICADO A BORDO | 44 |
| 5.1 - Direitos e deveres | 45 |
| 5.2 - Comandante sem certificação..... | 47 |
| 5.3 - O diário de um comandante | 48 |
| CONCLUSÃO | 50 |
| REFERÊNCIAS | 51 |
| ANEXO | 53 |

INTRODUÇÃO

O interesse deste trabalho é entender a exigência imposta da organização ao comandante. Evidenciando a importância de exercer a liderança na embarcação sua dinâmica no gerenciamento e liderança nos setores através da construção do líder delegando e realização de supervisão eficaz. E na sua falta alguns profissionais ocupando a função sem exercer a liderança e autoridade.

Buscar explicações para entender os principais fatores que podem afetar o cotidiano do capitão bem como os obstáculos e decisões tomadas observando seus deveres e responsabilidades perante a organização.

Identificando os problemas na liderança evidenciado desde do início da formação até ascensão a função na construção da liderança a partir do caráter e características pessoais do comandante o preenchimento os requisitos do STCW.

Exibindo as formas de ocupação na função sem a certificação e desde fato a importância da certificação e qualificação do comandante na embarcação desempenhando seus deveres com responsabilidade e conduta ética.

Impondo além da transformação gerencial a integração de processos complexos introduzidos com rapidez nas informações e segurança nas tarefas delegadas com coerência e eficácia na manutenção de resultados positivos e na possibilidade de retenção de talentos na embarcação.

Fundamentados não somente nas convenções, legislações, normas e resoluções da autoridade marítima em implantação, principalmente no caráter ético e profissional. Evidenciados nas responsabilidades do comandante, habilidades e qualificação,

alicerçados por valores morais usados no desenvolvimento da autoridade constituída dentro da corporação.

Assim explanando o trabalho a partir de experiência vivenciadas, relatos de colegas da turma APNT (Aperfeiçoamento de Oficiais de Náutica), bibliografias e interpretação de estudos adquiridos em sites relacionados ao assunto proposto. Através dos fatos colhidos expondo o potencial de transformação no ambiente de trabalho na satisfação com um comandante certificado e qualificado na execução e delegação de tarefas aos subordinados com autonomia e eficácia para sua tripulação.

1 - COTIDIANO DO COMANDANTE DE REBOCADOR PSV

A rotina do comandante de uma embarcação PSV esta cada vez mais diferenciada com cargas complexas em embarcações modernas e potentes.

Verifica-se sua disponibilidade desde início da estadia no porto em determinar o controle de entrada e saída das pessoas de acordo com o nível de segurança implantado respeitando plano de segurança da embarcação.

Checagem da documentação, além das pessoas, o da carga necessário para preparação do plano de carregamento e cálculos das curvas de estabilidade.

Autorizando, caso necessário, a segregação da carga perigosa a existência de estrutura disponível para transporte e a necessidade de procedimentos diferenciados para manter sua integridade e a correta estivagem.

Planejando desta forma a disposição e peação das cargas para retirada na unidade marítima em alto mar com atenção a integridade e estabilidade da embarcação. Mantendo uma comunicação rápida e eficaz com o porto na obtenção da documentação necessária a liberação junto às autoridades portuárias, federais e estaduais para que a coordenação e recebimento de sobressalentes e viveres para embarcação seja feita antes da desatracação.

Na preparação da partida o comandante deve cumprir padrões de segurança na navegação junto ao plano de viagem através de listas de verificação, ordenando a checagem das quantidades de viveres, óleo combustível e lubrificante. Manter atualizado o controle efetivo na existência de manutenção em equipamentos que afetam a navegabilidade e estanqueidade da embarcação, providenciar o apoio de terra quando necessário conforme plano de manutenção confeccionado a partir das ordens de serviços abertas, evitando a indisponibilidade de navegação da embarcação. Seguir os procedimentos exigidos da corporação no monitoramento das condições meteorológicas na saída na aventura marítima. Disponibilizando as informações do início a chegada na unidade marítima necessárias no monitoramento do deslocamento.

Na locomoção da embarcação em áreas de exploração acompanhar o desenvolvimento de condições meteorológicas adversas com auxílio de boletim meteorológico, previsão de tempo munido das informações iniciar a preparação das precauções possíveis na prevenção de avarias à carga, embarcação e segurança da tripulação. Conforme aproximação da unidade de perfuração se interrompe qualquer tipo de manutenção. Localizar as cargas a serem entregues e manter constante comunicação com a plataforma.

Na aproximação da unidade após comunicação prévia procedimento específico com a unidade marítima separar a documentação pertencente e fazer teste da embarcação em posicionamento dinâmico antes da aproximação para operação. Após completo o teste determinado pelos procedimentos prosseguir com a movimentação para posição de operação nas proximidades do guindaste, respeitando recomendações da lista de verificação, planejando uma rota de fuga em caso de emergência, falha das máquinas, falha da plataforma. Completa a movimentação buscar junto com a tripulação prestar um serviço com qualidade e rapidez, executando monitoramento dos equipamentos e movimentos durante a operação, e caso de falha em um equipamento essencial abortar a operação. No termino da operação informar a saída e destino rumo ao porto.

No retorno da viagem verificar a necessidade de manutenção, sobressalentes e atualizações das publicações e repassar ao setor correspondente. Bem como, verificar pendências junto à unidade marítima mitigando problemas existentes. Enviando informações da saída e chegada no porto de destino seguindo procedimento de plano de viagem estabelecido pela corporação.

Finalizada a viagem de retorno tomar as devidas medidas para evitar encalhe e albaroamento nas proximidades do porto identificando uma posição adequada para o fundeio da embarcação para aguardar a ordem de atracação que será reportada.

1.1 - Fatores que afetam a rotina do comandante

O comandante de um rebocador supridor vive constantemente sob pressão devido à sobrecarga de documentação desde despacho da saída do porto até a livre prática destino final.

Cumprir todas as normas, convenções e legislação pertinentes demandam tempo e atenção; e fazendo um paralelo com os executivos de terra. A imposição da sobrecarga de tarefas diariamente na obtenção de resultados imediatos sem o devido equilíbrio da rotina entre a família e trabalho tem causado precocemente doenças. Doenças relacionadas à carga excessiva de trabalho conforme pesquisas realizadas com executivos dos quais 45% trabalham mais de 12 horas e 9% mais de 13 horas por dia dentro do escritório, causando: gastrite, infarto, depressão e outras doenças.

Apesar da introdução da tecnologia em favor da produtividade, alguns aumentam a carga em algumas horas por ignorar o uso correto a seu favor dos equipamentos eletrônicos na administração de atividades de maneira desastrosa ou desperdiçando o tempo que já é escasso, sendo que o que poderia ajudá-las acaba por atrapalhar diz Carlos Honorato, Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Em analogia, empresas vêm contratando menos tripulantes para bordo, gerando uma sobrecarga de função e carga de trabalho excessiva em média 12 horas por dia.

Um comandante supervisiona as tarefas propostas do ISM code, ISPS code, SOLAS, MARPOL, NORMAM'S. O seu descanso a bordo fica comprometido, levando em alguns casos a fadiga e risco de acidentes durante a operação, ou seja, falta de profissionais a bordo imprime ao comandante sobrecarga de tarefas a executar, em virtude da equipe estar reduzida como evidenciado na entrevista: com consequência da sobrecarga é a fragilidade dos profissionais, cada vez mais frustrados e estressados (ROSSI, 2010).

A NORMAM 01 2011 determina a disciplina sobre as questões de número mínimo de tripulantes a bordo, introduzindo parâmetros para segurança das operações, mas o problema de insuficiência na demanda das operações não é atendido. A dinâmica

das operações não é levada em consideração e quando levada com a perícia não é definitiva, pois as corporações contestam comprovar o laudo na quantidade mínima junto à autoridade marítima quando o aumento dos custos das operações com argumentos de emprego da tecnologia para diminuição de pessoas a bordo.

Segundo relatos de profissionais, o número de tripulantes a bordo é insuficiente para gama de burocracia existente a bordo (SILVA, 2012). A IMO diz o que fazer, mas não diz como fazer (GONDAR, 2012). A organização e entidade relacionadas ao trabalho realizaram uma conferência MLC Maritime Labour Convention Convenção Marítima do Trabalho em 2006. A convenção que trata da disciplina a bordo de embarcações com 500 AB ou mais prevê que entrará em vigor logo que 36º membro ratificar o documento discutido.

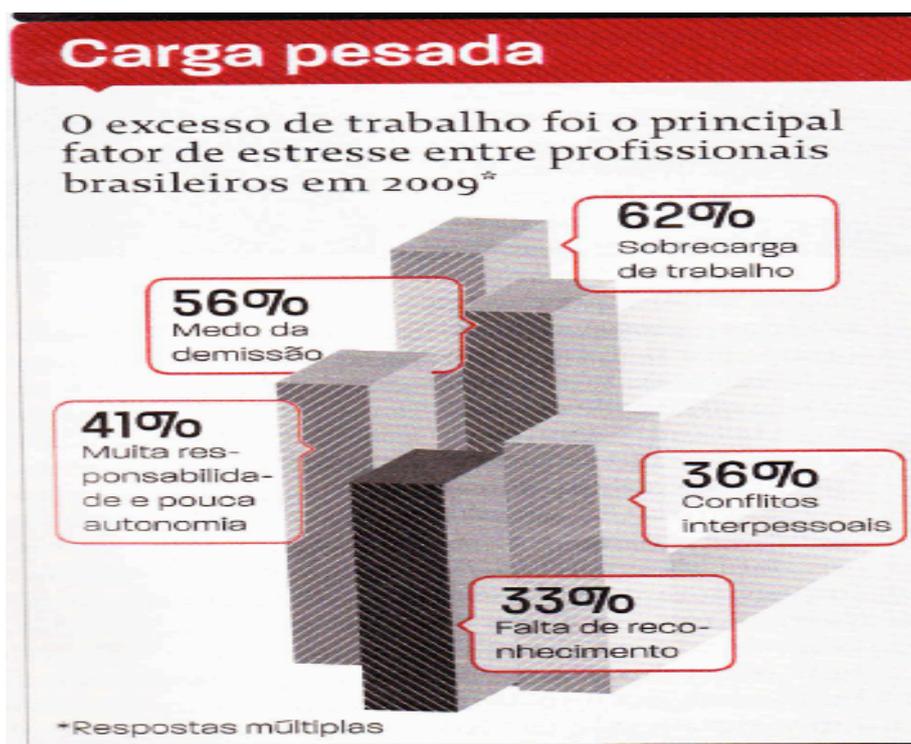


Figura 1 - O Excesso de trabalho como fator de estresse em 2009
Fonte: Você S/A, Ed. 142, Abril de 2010

A administração do tempo esta cada vez mais estabelecida pela necessidade de imposições de resultados dentro das corporações, aumentando a pressão sobre toda equipe.

O advento da tecnologia auxiliando nas operações deixa de certa forma desconsiderada em relação ao repouso. Levando ao inevitável: a fadiga do corpo chamado de estresse. O excesso de trabalho foi o principal fator de estresse entre os profissionais brasileiros em 2009 (Figura 01). Pessoas não são máquinas, explica Anderson Santana, professor de comportamento organizacional da fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

Apesar dessas comprovações, o comandante, a cada dia, vem necessitando permanecer mais tempo no passadiço a fim de cumprir suas obrigações junto ao SMS inculcado na área de trabalho dos subordinados. Conforme reportagem frequente: - Por que ainda trabalhamos tanto; A prática, chamada de presenteísmo, consiste na permanência no trabalho mesmo depois da realização dos objetivos do dia. O problema é grave, pois se propaga como vírus: se um chefe fica até tarde no trabalho, o subordinado estica a jornada improdutivamente para sair depois. Se esse subordinado também é gestor, sua equipe adota o mesmo comportamento, e a coisa vai descendo e contaminando o ambiente.³.

Essa prática é prejudicial e pode levar o indivíduo a problemas graves de saúde, segundo a psicóloga Ana Maria Rossi, da ISMA-Brasil. Assim a presença do comandante está ligada ao cumprimento de legislações, convenções e normas para que o comandante desenvolva seu trabalho.

Quem desconhecesse a quantidade de interferências gerada pelo grupo na gestão do chefe, ou seja, a falta de ética, não conhece a rotina de um comandante na embarcação. A ética profissional é um conjunto de atitudes e valores positivos aplicados no ambiente de bordo. A ética no ambiente de trabalho é de fundamental importância para o bom funcionamento das atividades da embarcação e das relações de trabalho entre os tripulantes. Percebe-se a não cooperação e atitudes que visam à desestabilização do comandante na delegação de tarefas e conclusão de trabalho, mas pela sua experiência e eficácia na supervisão os resultados são além dos esperados. E na busca por crescimento profissional alguns tripulantes reportam informações inverídicas na tentativa da formação de nova liderança, cabendo deste modo ao comandante à

³ Você S/A edição 142, São Paulo, abril 2010, Editora Abril

intervenção enérgica para que haja um equilíbrio e bom funcionamento social, possibilitando que ninguém saia prejudicado.

Portanto a direção com supervisão e eficácia é pertinente ao comandante na solução de problemas enfrentados dentro da embarcação diariamente, independente da situação emocional em que se encontra.

1.1 - Obstáculos enfrentados

Em um passado não muito distante - século XX, não se ouvia a palavra escassez de mão-de-obra, devido à conjuntura do setor de apoio marítimo vivia-se o início do aumento da demanda por embarcações supridoras. Conforme exposto por Almeida Filho (2012, p.5), Presidente do SINDMAR, “ao longo da década dos anos noventa, ótimos profissionais desempregados e, para os menos sacrificados, restavam-lhes salários e condições indignas de trabalho.”.

Revelada à situação do aumento nos anos entre 1980 a 2000 a procura da mão-de-obra qualificada e experiente adicionando a exploração e conhecimentos de bacias de prospecção em águas profundas na zona econômica exclusiva e com perspectivas da entrada na plataforma continental em águas ultra-profundas alavancou a indústria offshore *fora da costa* criando uma demanda que há anos estava reprimida além da formação de oficiais mercantes como na produção de embarcações supridoras.

As projeções da IMO para 2015 indicam uma lacuna de 25 mil oficiais, ou 6% total que se julga necessário expõe, O diretor da DPC Vice-Almirante Leal Ferreira (Revista SINCOMAM, ano 1, nº 2, Agosto de 2011, pag 34).

A descoberta de novas jazidas e demanda por embarcações acarretou o aumento da procura por profissionais e hoje é um fator complicador para formação de uma equipe a bordo, pois a falta de profissionais se dá também pelo fato de muitos não estarem altamente qualificados.

Estando o mercado aquecido e empresas necessitando de mão-de-obra especializada o aumento de salário da categoria é inevitável.

Criando uma migração natural de pessoas treinadas e qualificadas em busca de compensação financeira imediata gerando uma lacuna na equipe que passa a buscar no mercado profissional com o perfil para preencher a vaga.

Vendo as dificuldades em sanar um problema público no final de Abril de 2012 entrou em pauta um requerimento nº 115/2012 de autoria do Sr. Leônidas Quintão Deputado Federal pelo PMDB na comissão de trabalho da câmara (pendente de votação) uma solicitação para realizar uma audiência pública conjunta afim de discutir e propor solução emergencial a presente escassez de marítimos e fluviários para tripular embarcações de bandeira brasileira⁴. Fatos do aumento da rotatividade da tripulação, fluindo nos altos salários pagos, ou seja, a lei da oferta e procura.

A dificuldade de formar técnicos qualificados para produção de embarcações supridoras com qualidade e segurança ficou prejudicada. As embarcações produzidas em estaleiros nacionais apresentam deficiências durante a montagem prejudicando a capacidade de funcionamento. Detectar deficiências nas embarcações novas em equipe com profissionais inexperientes cria situações difíceis para o comandante. Como comprova a declaração do presidente do SINDMAR Severino Almeida Filho,

O Promef, programa que deu esperança aos trabalhadores do setor marítimo e traça o futuro desse segmento no Brasil, é vital para renovação da frota da maior armadora nacional. Tão importante quanto lançar navios é colocá-los para, efetivamente, navegar em águas brasileira.

Fazendo uma analogia com os navios desde o lançamento do N/T João Cândido, lançado em 7 de Maio de 2010 somente o N/T Celso Furtado está em operação. (Revista UNIFICAR , edição 33, Maio/2012, p. 41).

São perceptíveis, os sinais do nível de qualificação dos tripulantes atualmente nas embarcações brasileira além das estrangeiras, mas com o demanda a qualidade pode ficar prejudicada na formação de mão de obra é importante, mas é preciso atentar para um risco: Atualmente prioriza-se a quantidade em vez da qualidade analisa Professor Sousa e Silva Oficial Superior de Máquinas e mestre em engenharia pela COPPE/UFRJ. (SINCOMAM, ano I, nº1, Agosto de 2011).

⁴ Revista UNIFICAR , edição 33, maio/2012, p. 5

Além da tripulação a manutenção é item de grande importância que afeta diretamente na operacionalidade da embarcação. A compreensão da natureza de desgaste e possíveis falhas do uso excessivo dos equipamentos devem ser rápidas e com etapas árduas, mas acompanhada diariamente no decorrer da formação profissional. Adquirindo conhecimento sobre planejamento de reparos a docagem da embarcação desenvolvendo uma habilidade em conhecer a principais fatores que causam danos aos equipamentos da embarcação e como evitá-los. Segundo Thais Aldo, a qualificação dos novos profissionais levam tempo no decorrer dos anos.

Os números não são favoráveis para manutenção da infraestrutura a bordo junto a equipe, a implementação da tecnologia ajuda, mas as condições de trabalho ficam cada vez mais prejudicadas no decorrer da ascensão a carreira pois não é do dia para noite que a liderança de uma organização ganha consistência e eleva o nível de excelência do negócio.⁵

Aprimorar o conhecimento de forma a construir ambiente propício no desenvolvimento de aptidões é constante como exposto por Sara Behmer diretora executiva da Voyer Internacional do Brasil e professora da BBS-Brasil Business School:

...não há uma equação matemática para provar que investir em pessoas traz resultados, até porque a lógica financeira utilizada não serve como métrica para avaliar a qualidade de um profissional. A realidade, no entanto, tem se incumbido de demonstrar a vantagem competitiva das empresas que investem na formação e no desenvolvimento de seus líderes. Invariavelmente, essas organizações estão sob o comando de alguém que acredita no valor de contar com uma liderança visionária, entendida como aquela que estabelece uma visão de futuro e consegue divulgá-la para os demais, obtendo seguidores. Para desenvolver um líder, é preciso aumentar exponencialmente seu conhecimento de mundo.⁶

Atualmente os obstáculos encontrados mais comumente na embarcação são os expostos acima, mas não são os únicos a serem lembrados, como: logística, estrutura organizacional da empresa, coordenadores de manutenção e conhecimento específicos por parte da tripulação. Cabendo ao comandante a responsabilidade por todas as perdas

⁵ Revista Exame, ano 44, nº 10, edição 969, 2 de Junho de 2010, painel executivo

⁶ Id.

e danos que, por culpa sua, omissão ou imperícia, sobrevierem ao navio ou à carga; sem prejuízo das ações criminais a que a sua malversação ou dolo possa dar lugar.

2 - AS RESPONSABILIDADES DO COMANDANTE

Acordo normas, legislação e convenções ratificadas pelo governo brasileiro em vigor o comandante carrega a responsabilidade além da embarcação, carga e equipe.

O capitão é o comandante da embarcação; toda a tripulação lhe é sujeita, e é obrigada a obedecer e cumprir as suas ordens em tudo quanto for relativo ao serviço do navio (Código Comercial Brasileiro 1998, Lei nº 556 Art nº 497, de 25 de Junho de 1850). Podendo assim decidir, resolver problemas inerentes à atividade da embarcação junto ao porto, empresa, sociedade classificadora e autoridade marítima.

Ser conhecedor de publicações de auxílio aos navegantes na interpretação do clima para evitar avarias a carga, navio e tripulação sob sua guarda. Podendo escolher e ajustar pessoal para sua tripulação, bem como impor sanções necessárias na manutenção da disciplina.

Escriturando a administração da embarcação a respeito da tripulação, carga, avarias, acidentes e fatos da navegação. Oportunamente comunicando a autoridade marítima. Antes da saída inventaria pertences do navio, cumprindo a viagem a qual foi contratado, mantendo a derrota programada salvo em caso de força maior. Multas impostas pelo desconhecimento da legislação em vigor serão cobradas.

Durante a viagem proteger a embarcação com os meios que tem seus pertences e carga contra atos ilícitos, pois é o fiel depositário da mesma. Mas em perigo de naufrágio alijará a carga se necessário.

No que lhes for aplicável, observadas as seguintes particularidades cumprir e fazer cumprir por todos de bordo as leis e regulamentos em vigor, mantendo a disciplina de sua embarcação, zelando pela execução dos deveres dos tripulantes de todas as categorias e funções sob as suas ordens.

Inspecionar a embarcação, diariamente, para verificar as condições de segurança, asseio e higiene, notificando a organização sobre as necessidades da embarcação.

Cumprir as disposições previstas nas instruções sobre os meios de salvamento e tomar as providências necessárias à segurança da embarcação, em tráfego ou parada; instruir todos os tripulantes no sentido de que conheçam seus deveres; examinar e providenciar a substituição do material de sinalização, quando necessário.

Fiscalizar o carregamento da embarcação para evitar carga e passageiros além da capacidade autorizada pela Capitania dos Portos; cumprir e fazer cumprir o regulamento para evitar abalroamento; socorrer outras embarcações em todos os casos de sinistro, prestando o máximo auxílio, sem risco para a sua embarcação e passageiros.

Resistir, por todos os meios e modos, às violências que forem intentadas contra a embarcação e sua carga, garantindo-se, documentadamente, por protestos; dar conhecimento à Administração da Empresa e à Capitania dos Portos de todas as irregularidades havidas a bordo; impondo penas disciplinares aos seus subordinados que deixarem de cumprir o dever ou perturbarem a ordem da embarcação.

Fazer alijar a carga, quando necessário, e por motivo de força maior, que ponha em perigo a embarcação, a tripulação ou passageiros, registrando, de forma detalhada, a ocorrência no "Diário de Navegação"; fazer com que os passageiros cumpram as determinações em vigor a bordo da embarcação de forma que não acarretem riscos para a embarcação, tripulantes e demais passageiros.

Entregar às autoridades competentes aqueles que se negarem a cumprir tais exigências e registrar a ocorrência no "Diário de Navegação"; fazer cumprir o uniforme do dia, conforme determina o Regulamento de Uniformes para a Marinha Mercante do Brasil; autorizar os serviços extraordinários a bordo que se fizerem necessários, de acordo com as leis que regem a matéria.

Ter sempre prontos os documentos exigidos pela Capitania dos Portos; fiscalizar o serviço e o abastecimento de combustível e aguada, para assegurar a normalidade da viagem; certificar-se de que os tripulantes estão a bordo, antes da saída da embarcação.

Na ocasião da passagem de Comando de sua embarcação, à inspeção geral da mesma. E na companhia de seu substituto. E o Comandante jamais poderá abandonar a embarcação, por maior perigo que se ofereça, a não ser em virtude de naufrágio,

oportunidade em que deve orientar o abandono, por parte de passageiros e tripulantes, procurando proteger consigo o "Diário de Navegação".

Cumprir e fazer cumprir, por todos os subordinados, as leis e regulamentos em vigor, mantendo a disciplina na sua embarcação, zelando pela execução dos deveres dos tripulantes, de todas as categorias e funções, sob as suas ordens; inspecionando ou fazer inspecionar a embarcação, diariamente, para verificar as condições de asseio, higiene e segurança.

Cumprir as disposições previstas nas instruções sobre os meios de salvamento a bordo; assegurar a ordem e serventia das embarcações auxiliares de salvamento. Implantando e manter um programa continuado e periódico de treinamento para familiarização de novos tripulantes e para manutenção do nível operacional da tripulação; fazer com que todos conheçam seu lugar e deveres em caso de incêndio, de abalroamento ou de abandono, executando, pelo menos, quinzenalmente, os exercícios para uso necessários, sempre que 1/3 da tripulação tiver sido substituída.

Assumir pessoalmente a direção da embarcação sempre que necessário como: por ocasião de travessias perigosas, entrada e saída de portos, atracação e desatracação, fundear ou suspender, entrada e saída de diques, em temporais, cerração ou outra qualquer manobra da embarcação em casos de emergência.

Supervisionar o carregamento, a descarga, o lastro e deslastro da embarcação, de forma eficiente, de acordo com as normas de segurança; dar ciência às autoridades competentes, inclusive ao Armador, sempre que, justificadamente, tiver que alterar os portos de escala da embarcação; convocar, quando necessário, os oficiais da tripulação para, em Conselho decidir quanto às situações de extrema gravidade para a embarcação e para a carga. Tendo voto de qualidade em tudo quanto interessar a embarcação e à carga, e mesmo proceder, sob sua responsabilidade, contrariamente ao que for deliberado.

Exercer fiscalização e repressão ao contrabando, transporte de armas, munições e cargas não manifestadas. Responder por quaisquer penalidades impostas à embarcação, por infração da Legislação em vigor, resultantes de sua imperícia, omissão ou culpa, ou de pessoas que lhe sejam subordinadas apontando, neste caso, o responsável. Superintender nas embarcações, cujo único oficial de navegação seja o

Comandante, os serviços que lhe estão afetos, acrescidos das incumbências inerentes aos demais oficiais podendo, entretanto, designar outros membros da tripulação para sua execução, exceto em relação àqueles serviços que, pela sua natureza, lhe caiba executar pessoalmente.

Empregar a maior diligência para salvar os passageiros e tripulantes, os efeitos da embarcação e carga, papéis e livros de bordo, dinheiro, devendo ser o último a deixá-lo, quando julgar indispensável o seu abandono em virtude de naufrágio; lavar, quando em viagem, termos de nascimento e de óbito ocorridos: arrecadar e inventariar os bens de pessoa que falecer, fazendo entrega de tudo à autoridade competente. Efetuar casamentos, escrever e aprovar testamentos "in extremis", reconhecer firmas em documentos, nos casos de força maior; ratificar, dentro de 24 horas úteis, depois da entrada da embarcação no porto, perante as autoridades competentes, e tendo presente o "Diário de Navegação".

Todos os processos testemunháveis e protestos formados a bordo, tendentes a provar sinistros, avarias, perdas ou arribadas; dar conhecimento à Capitania do primeiro porto que demande e a outras embarcações, pelo rádio, ou qualquer outro meio, de todas as ocorrências concernentes à navegação, como sejam: cascos soçobrados ou em abandono, baixios, recifes, funcionamento dos faróis e bóias, balizas, derelitos Impor penas disciplinares aos que perturbarem a ordem da embarcação, cometerem faltas disciplinares ou deixarem de fazer o serviço que lhes compete, comunicando às autoridades competentes, na forma da legislação em vigor.

Fazer alijar carga por motivo de força maior, e no interesse geral, ou quando se tratar de volume contendo materiais explosivos e perigosos, embarcados em contravenção à lei e que esteja pondo em risco a embarcação, tripulantes.

Determinar o uniforme do dia, cumprindo e fazendo cumprir o que determina o Regulamento para uso de uniformes a bordo de embarcações nacionais quando houver. Autorizando serviços extraordinários que se fizerem necessários a bordo, de acordo com as leis que regem a matéria; ter sempre prontos os documentos para despacho da embarcação nas repartições competentes; ter sob sua guarda valores de passageiros, dos tripulantes ou da embarcação, como medicamentos entorpecentes para uso em casos de emergências, assinando e exigindo os competentes recibos.

Instaurar inquérito e demais atos de direito, para o que ocorrer a bordo.

Superintender os serviços de abastecimento e reparos, manutenção, docagem e reclassificação da embarcação. Visar as respectivas faturas, relatórios de serviço e pedidos, assim como todos e quaisquer outros documentos; certificar-se se estão a bordo todos os tripulantes, prontos a seguir viagem, na hora marcada para a saída da embarcação.

Delegar poderes aos Subordinados para distribuição de serviços, visando ao bom andamento dos trabalhos de bordo; fazer-se acompanhar dos oficiais da embarcação, todas as vezes que inspetores, peritos e vistoriadores comparecerem a bordo, prestando todas as informações que forem solicitadas.

Procedendo a inspeção geral da embarcação, por ocasião da passagem de comando, em companhia do seu substituto, informando-o de tudo minuciosamente, apresentando-lhe os Oficiais e tripulação e mandando lavrar em seguida, o respectivo termo, no "Diário de Navegação"; exigir dos tripulantes, por ocasião de seu embarque, toda a documentação necessária, bem como a apresentação de sua andaina de uniformes.

Respondendo pelo fiel cumprimento das leis, convenções, acordos nacionais e internacionais, e de todas as demais normas que regem o Transporte Marítimo, devendo zelar pelo bom nome da Empresa, resguardando os interesses da mesma e a boa apresentação da Marinha Mercante do Brasil, nos portos nacionais e estrangeiros.

É essencial a determinação, sempre que necessário, o trabalho conjunto dos tripulantes da embarcação, de modo a agilizar a superação de um problema técnico, ou a prontificação de uma faina marinheira.

Organizando os serviços de quarto, de forma a manter o serviço de vigilância e segurança da navegação adequadamente, considerando, inclusive, a necessidade dos oficiais encarregados dos serviços de quarto de navegação estarem o tempo todo fisicamente presentes no passadiço ou locais diretamente ligados ao passadiço.

Designar, entre os Tripulantes, o Gestor; implantar e fazer cumprir a bordo um plano de prevenção e combate a poluição; implantar e fazer cumprir uma política contra

o uso de álcool e drogas a bordo. Devendo normatizar os procedimentos a serem adotados e divulgá-los a todos os tripulantes. (NORMAM, 2012)

2.1 - Responsabilidades inerentes ao cargo

O comandante é o responsável tanto pela segurança em águas tranquilas ou turbulentas desenvolvida na habilidade adquirida por anos de experiência independente das condições meteorológicas tanto no mar como no porto independente de auxílio externo disponibilizado, pois sua decisão prevalece.

As mudanças de maré e suas consequências em cada porto que visita e seus balizamentos. Analisando a navegação junto com cartas piloto, de navegação, boletim metrológico, previsão de tempo e material disponibilizados pela autoridade marítima da região na aventura marítima.

O capitão é obrigado a permanecer a bordo desde o momento que antecede a desatracação, até a chegada do navio a surgidouro seguro e bom porto; e a tomar os pilotos e práticos necessários em todos os lugares em que os regulamentos, o uso e prudência o exigirem; pena de responder por perdas e danos que da sua falta resultarem (Código Comercial Brasileiro 1998, Lei nº 556, de 25 de Junho de 1858). Lembrando que o mar não aceita aventuras sem planejamento.

É responsável também, na determinação de medidas mitigadoras na prevenção de acidentes com produtos derivados de petróleo. Verificar os equipamentos de combate a poluição estejam completos, calibrados, dentro de validade e quantidade adequada em eventual acidente minimizar as consequências ao meio ambiente e caso haja ocorrência dispor de meio efetivo. Utilizar sua experiência para identificar as precauções mais adequadas para não intoxicar a tripulação.

Durante a supervisão da embarcação, identificar quais equipamentos indispensáveis estão em funcionamento, os inoperantes e ao que se encontram em reparos para sanar a deficiência e os que foram levados para reparo em terra prevenindo situações perigosas além de manter o inventario atualizado. Preservando a

operacionalidade da embarcação, bem como a condição de pintura, tripulante e demais pessoas a bordo.

É muito importante manter vigilância no embarque da carga não autorizada pelo armador e não usar a embarcação para fins ilícitos, pois a multas imputadas serão de responsabilidade do comandante por não observação da legislação.(Código Comercial Brasileiro 1998, Lei 556, Art n°530)

As Informações são feitas através de escrituração regular de tudo quanto diz respeito à administração da embarcação, à sua navegação, manutenção e a observação da legislação. Conforme artigo n° 505 explana:

Todos os processos testemunháveis e protestos formados a bordo, tendentes a comprovar sinistros, avarias, ou quaisquer perdas, devem ser ratificados com juramento do capitão perante a autoridade competente do primeiro lugar onde chegar; a qual deverá interrogar o mesmo capitão, oficiais, gente da equipagem (Ver art. 545, n° 7) e passageiros sobre a veracidade dos fatos e suas circunstâncias, tendo presente o Diário da Navegação, se houver sido salvo.⁷

Para no devido momento justificar as perdas, avarias que resultarem de condições meteorológicas adversas ou acidentes decorridos de má estivação da carga, da falta de inspeção regular e do alijamento da carga em iminência de naufrágio.

No entanto se as perdas e danos ao navio forem comprovados por culpa ou negligência aplica-se a legislação dizer que legislação e esta pertinente descrita: O capitão é responsável por todas as perdas e danos que, por culpa sua, omissão ou imperícia, sobrevierem ao navio ou à carga; sem prejuízo das ações criminais a que a sua malversação ou dolo possa dar lugar (Ver art. 608).

“O capitão é também civilmente responsável pelos furtos, ou quaisquer danos praticados a bordo pelos indivíduos da tripulação nos objetos da carga, enquanto esta se achar debaixo da sua responsabilidade”. (Código comercial Brasileiro, 1998, Art. 529).

Portanto além de cumprir e implementar a legislação, convenções e acordo ratificados pelo governo brasileiro o comandante é o fiel depositário da carga e o responsável em desenvolver na tripulação a consciência de se adequar, cumprir e

⁷ Código Comercial Brasileiro 1998, Lei 556, 25 de Junho de 1850, Art. 505

conhecer as exigências das normas, legislações e convenções que regulamenta cada tripulante.

3 - PRATICANDO CHEFIA E LIDERANÇA A BORDO

Liderança e administração são coisas intrinsecamente relacionadas, mas não idênticas⁸.

Assim o administrador pode ser um líder, mas nem todo líder é um administrador. Onde encontrar esses detalhes que os separam dentro da organização, observando o comandante por estar na direção e supervisão dos tripulantes envolvidos no processo os liderando; e caso esteja a cuidar das ferramentas da manutenção do processo na organização a figura do administrador prevalece. Pois o administrador planejar, organizar, dirigir e controlar a ação dos resultados não ocupando a posição de liderança, sendo que alguns administradores comportam-se como líderes.

As funções de liderança partem das atividades influenciadoras exercidas e do conhecimento do setor em gerir grupos na direção de resultados e metas estabelecidas pela organização causando um profundo impacto na vida dos tripulantes e na embarcação. Mas em alguns casos a autoridade constituída do comandante não é exercida por demonstrar incapacidade de definir uma direção para tripulação na obtenção de resultados específicos. A Melhor reação na situação é usar o poder coercitivo até desenvolver as qualidades pessoais necessárias em obter conhecimento dos métodos e praticas em gerir a tripulação. Pois um comandante muito confuso em suas ordens pode ser um desastre na organização.

Assim a eficácia da liderança é o ponto principal da obtenção dos resultados positivos. Partindo desse pressuposto o líder deve atentar para fatores que diminuam a eficiência da equipe, como: nível de satisfação, moral do colaborador, motivação. Mas não focar apenas na satisfação dos colaboradores como principal critério da liderança e sim na obtenção de resultados⁹. Verificando as condições de trabalho, a especialização de cada membro, os equipamentos usados estão adequados a tarefa e a utilização está

⁸ Fiedler, Fred Edward, Liderança e Administração Eficaz, São Paulo, Pioneira, 1981 , p. 28.

⁹ Ibid., p. 7.

correta, ou seja, são adestrados para manusear. Nesta direção obterá resultados positivos alcançando as metas estabelecidas pela organização.

Na teoria da liderança e administração eficaz entraremos nas características pessoais do líder, fatores situacionais e estilos de liderança.

Na teoria a liderança é baseada nas habilidades, como: inteligência, sociabilidade, iniciativa, fluência verbal e a outros perfis relacionados a escolha da liderança pelas suas características pessoais e capacidade de influenciar os tripulantes em suas rotinas diárias. Mas muitas posições de liderança exigem certa base educacional e experiência embora esteja no lugar certo na ocasião oportuna ajude, ou seja, os fatores situacionais é oportuno em determinada situação, como: Ser o detentor de informações, frequência de informações, ambiente geográfico, características dos membros do grupo.

Após repassar os estudos realizados, podemos ver facilmente por que motivo a pesquisa de traços de liderança já estava condenada ao fracasso antes mesmo de começar. A série infinda de descobertas conflitantes resulta de que os estudos de traços percorrem situações com composições de grupos, disposições físicas e tarefas variáveis. É inegável que a personalidade ou a orientação motivacional do líder tem seu peso, pois afetará a probabilidade de ele obter uma posição de liderança e o modo como se comportará ao atingir essa posição, e portanto a sua chance de sucesso. De outra parte, ignorar os fatores situacionais seria mais ou menos como indagar se seria bom falar francês. A resposta depende da circunstância de se estar em Paris ou Iowa, bem como da pessoa com que se fale¹⁰.

A ideia imprime de como a estrutura de comunicação esteja montada dentro da organização e independente do ponto geográfico onde se encontra o que se vai levar em conta essencialmente é a constituição do grupo em questão na embarcação.

Assim o comandante dispõe de ferramentas poderosas para alçar objetivos através da cooperação dos tripulantes não apenas usando a características existentes do caráter, ou se dispondo dos estilos de lideranças aprendidos em momentos favoráveis. A autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem o comandante em virtude da função que exerce na estrutura organizacional. Em utilizar de maneira eficiente a liderança autocrática centralizando totalmente a autoridade e as decisões, a liderança

¹⁰ Ibid., p. 27

liberal permitindo total liberdade para tomada de decisões individuais ou em grupo e a liderança democrático sendo extremamente comunicativo e encorajador da participação dos tripulantes. Mas na prática o comandante deve utilizar os três estilos de liderança. O desafio está em saber aplicá-las. Por que a situação nunca será a mesma sempre, o caráter muda constantemente e o estilo de liderança deve ser usado para cada tipo de tripulação envolvendo suas crenças, educação, inteligência e estado social.

Portanto a eficiência do comandante está além da obtenção de resultados positivos dentro da corporação o uso dos anos experiência adquiridos ao longo da carreira.

3.1 - Influência de vícios: do início da formação até ascensão ao comando.

A posição de comando a bordo deve ser exercida com ética, comprometimento e maturidade adquirida ao longo dos anos e experiências vividas desde o início da formação até galgar a posição máxima a bordo da embarcação. Essa posição de Comando/líder deve ser sem nenhum tipo de discriminação de cor, raça levando em consideração o tempo de embarque e certificado de habilitação que permite exercer a função a bordo.

Durante a formação não existe nenhuma disciplina orientando sobre ética profissional, talvez pela falta de informação, apesar de sempre ser ouvido falar esta palavra, quando no exercício da profissão a conduta de alguns é essencialmente contrária a tudo que se entende por ética, respeito e solidariedade.

É comum o uso de métodos contrários ao bom senso na ascensão ao posto de comandante, por alguns oficiais mesmo sem o devido tempo de embarque e a qualificação necessária para exercer o cargo, progredindo de maneira rápida sem condições e maturidade em gerir tripulantes. Alicerçados no individualismo, busca por melhor remuneração que o cargo oferece esquecendo-se das responsabilidades inerentes ao cargo. Transformando a convivência a bordo muitas vezes difícil, por não estar preparado para gerenciar equipes sem o cuidado e atenção diante a complexidade da

embarcação ocorrendo também a ausência de respeito entre os tripulantes sem o mínimo de educação e falhas em determinadas tarefas a ele confiado.

O comprometimento da profissão atualmente está edificado apenas no salário como fator determinante na escolha da empresa da qual se percebe o maior valor. Essa busca por empresas ou embarcações que pague mais já está se verificando dentro da escola antes mesmo da conclusão do curso e antes mesmo do futuro oficial começar a exercer a profissão, haja vista que a grande maioria não quer mais saber de embarcar em navios com viagens longas, querem de imediato conseguir embarques em rebocadores e plataformas e a busca dos resultados positivos aprendizado ficam em segundo plano da atuação do profissional bem como o conhecimento da arte de navegar.

Os objetivos positivos foram aos poucos sendo substituídos pela ganância e ostentação do poder econômico em detrimento da humildade a regra, não que seja incoerente tentar mudar as condições socioeconômicas, mas substituir o respeito adquirido na corporação por 10% a mais significa desrespeito ao conhecimento e realização profissional adquirido dentro da organização.

Assim a cultura do agora não pode prevalecer, pois o importante é diminuir as consequências das nossas atitudes dentro da corporação banindo formas de discriminação, ameaças ao status estabelecido na autoridade do comandante e preservação da tradição na arte marinheiras. Oferecendo ao mercado profissional digno e ético durante o exercício da carreira profissional.

3.2 - Normas e convenções que regem a função

Autoridade já está determinada pela legislação, o líder formal, bem como seu mérito, competência e caráter confiada pela corporação. UNITED KINGDOM. International Maritime Organization. London, 2001, afirma que:

The convention articles and annex provide the legal framework within which mandatory technical Standards contained in part A of the STCW code are applied. Part B of code provide guidance to assist those involved in educating, training or assessing the competence of seafarers or who are otherwise involved in applyin STCW convention provisions. While not

mandatory, the guidance given has been harmonized through discussions within IMO, involving, where appropriate, consultation with the International Labour Organization. Observance of this guidance will achieve a more uniform application of convention requirements.

Os artigos e anexos provenientes da estrutura com o qual padrões técnicos mandatórios estão aplicados na parte “A” do código STCW. A parte “B” do código prover um guia para auxiliar naquela que envolvem treinamento, educação ou acesso a competência marinheira ou quem são afetados de qualquer forma que esteja envolvido na aplicação do STCW. Enquanto não estiverem em vigor, a aplicação esteja em harmonia através de discussão com a IMO *International Maritime Organization*, envolvida, onde apropriada, com aconselhamento com a da ILO *International Labour Organization*. Observado que essa assistência alcance uma aplicação de requerimento da conversão uniformidade.

Acordos, convenções e emendas firmadas entre o Brasil, e demais países consignatários padronizou a competência do comandante a bordo de embarcações em águas internacionais, bem como suas modificações e novas exigências são divulgadas para todos os países consignatários em concordância a nova convenção, mas será uniforme de forma a respeitar o princípio de soberania entre estados, da isonomia e da razoabilidade.

Visando aumentar a exigência o estado pode aumentar o grau da formação seguindo como parâmetro a convenção. De acordo com os levantamentos há pouca ou nenhuma modificação em normas, convenções e emendas internacionais com acordos assinados.

Podemos nos aprofundar em diversas normas, convenção e legislação que regem a função de comandante a bordo, mas a que regulamenta sua competência é a convenção Standards of training, certification and watchkeeping for seafarers 1978, as amended 1995 and 1997, STCW convention, normatiza e diferencia a competência das pessoas a bordo no mundo. Informado pelo Sr Nilson José Lima representação permanente brasileira junto a IMO: Estes documentos regem os padrões, internacionais de treinamento e emissão de certificados de qualificação para funções a bordo.¹¹

¹¹ Revista UNIFICAR, edição 33, Maio/2012

No Brasil é a LESTA, Art. 9º, que regulamenta as pessoas a bordo estão sujeitas a autoridade do comandante. A qualificação será com treinamentos exigidos e fundamentais a um desenvolvimento da rotina em navios mercantes. Patrocinados pela empresa, proporcionando maior segurança na navegação, estabilidade e condições meteorológicas na rotina normal, bem como em emergência a serem cumpridos pelo comandante. Em caso de impedimento o Imediato assume a função segundo a LESTA Art 11º O comandante, no seu impedimento, é substituído por outro tripulante segundo a precedência hierárquica, estabelecida pela autoridade marítima, dos cargos e funções a bordo das embarcações. Dando desde modo autoridade ao Imediato que é regido pelo STCW o UNITED KINGDOM. International Maritime Organization. London, 2001 Every master and chief mate on seagoing ship of 3,000 gross tonnage or more shall hold na appropriate certificate. Todo comandante e Imediato de embarcação de longo curso de 3,000 toneladas bruta ou mais terão de possuir certificação apropriada.

No entanto realiza-se em todo o mundo uma conscientização dos países membros da importância em padronizar os treinamentos mínimos das responsabilidades da função do comandante a bordo de navios. Abordando a necessidade da prestação de serviços com qualidade e desenvolvimento das atividades que ultrapassam as fronteiras marítimas estabelecidas.

Assim a função do comandante proposta pela legislação vai além da autoridade e responsabilidade na gestão deverá também ser estimulador interno dispondo de ferramentas em liderança necessárias para uma condução responsável da embarcação.

3.3 - Construindo chefia e liderança a bordo

A palavra liderança vem do latim *Laden* que significa “Ir” ou “Viajar junto”. Com definição em diversos trabalhos, Alves (2011) define da seguinte forma: “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar

adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. MAXIMIANO (2004)

Liderança é “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (TANNENBAUM, WESCHLER & MASSARIK, 1961, p. 24).

Liderança é “o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL & COONS, 1957, p.7).

É sabido que só se progride quando há mudança, mas não se pode esquecer que nem toda mudança significa progresso, embora todo progresso exija mudança. Uma formulação psicanalista, proposta por Freud, considera o líder como sendo uma figura paterna, alguém a quem os membros do grupo transfeririam os sentimentos que costumam ter com relação aos próprios pais.

Exigindo assim do líder um conjunto de habilidades adquiridas e desenvolvidas durante a transformação do caráter e ações propostas. Definidas em um grande diferencial competitivo, mudanças dentro de cada membro envolvido na nova gestão que necessitam aprender independente do posto grau de instrução. Seguida da conscientização das corporações na direção da obtenção de resultados contínuos e sustentáveis. Você obtém o melhor esforço dos outros não por acender uma fogueira sob seus pés, mas por atear um incêndio em seus corações. (Bob Nelson)

Existem muitas vertentes na definição de tipos de liderança, mas a uso do abaixo relacionados em situações diferentes por um líder (BARCELOS, 2010) (ALVES, 2011)

- **Liderança autocrática:** o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

- **Liderança democrática:** Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

- **Liderança liberal ou Laissez faire:** Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente *deixai fazer, deixai ir, deixai passar*. Neste tipo de liderança a pessoa tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

- **Liderança paternalista:** O paternalismo é uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

Estamos em uma época de diversas formas de contestação, desde modo a cultura da liderança deverá conhecer diferentes maneiras de alcançar os objetivos, adotar instrumentos de facilitação da integração de forma homogênea. Aprendendo continuamente as mudanças do mundo tanto tecnológico e educacional para orquestrar uma transformação profunda e duradoura na equipe. Regendo um grupo disforme em uma equipe vencedora. Deixando de lado seu Ego para desenvolver o hábito de se auto avaliar apesar das forças contrárias para alcançar o objetivo em comum.

Conhecendo os liderados bem como suas crenças, expectativas, religião e região de origem para desenvolver métodos gerenciais eficientes. Este voltado ao serviço para obtenção de metas determinadas pela corporação bem como a sinergia com todos envolvidos no processo.

Portanto o exercício de liderança consiste em conhecer, escutar, desenvolver; e se portar em uma forma particular e pessoal de influenciar as pessoas em sua volta na obtenção de resultados, Ou como dizia o poeta Fernando Pessoa: “Eu sou do tamanho do que vejo e não do tamanho de minha altura.”

Alinhar o compromisso da motivação dos colaboradores é uma tarefa um pouco árdua. Segundo Covey (1994, p.23), “afinar o instrumento é o dom inigualável da melhoria contínua e da auto renovação para vencer a inércia educacional”. O patrocínio do treinamento na educação desenvolvido pelas corporações almeja a melhoria contínua e o engajamento dos líderes.

Depender apenas da formação acadêmica e experiências vividas não será mais regra. A pergunta é: já nascemos líderes ou as situações criam lideranças a bordo? A resposta está na demanda e escassez da mão-de-obra estruturada na formação dos oficiais, tendo como principal objetivo prevenir a falta de mão-de-obra. De acordo com reportagem, diz Souza e Silva (2011), a formação de mão-de-obra é importante, mas é preciso atentar para o risco: Atualmente prioriza-se a quantidade em vez da qualidade. O armador quer o profissional para pronto.

As formas das pessoas seguirem com grande entusiasmo um homem, sem determinação de gênero, são determinadas pelos objetivos em comum. Existe uma dimensão muito importante, não só para as organizações, como também para a sociedade um todo. É importante ressaltar que todos possuem uma forte ligação na vida marítima em confinamento, mas houve indispensável mudança em torno da gestão do capital humano depois do advento da mulher.

A inexperiência de alguns comandantes em liderar com preconceito a advento feminino a bordo levando a conflitos do não uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais, pois a transformação do ambiente já estava decretada a criação de mecanismo para convivência com a mudança era inevitável.

Ideias surgidas em nova apresentação do mundo em lidar com o capital humano. Concretizando mais uma forma e perspectiva de gestão de pessoas em ambiente confinado. Segundo Covey (1994, p.25): “... Se você quiser vencer as forças do passado, essas forças de hábito, costume e cultura poderosamente restritivas, para produzir mudança desejada, calcule os custos e reúna os recursos necessários...”

Enquanto as corporações estudavam maneiras de incentivar a sinergia para um maior dinamismo no ambiente de trabalho, vale mais uma vez refletir sobre atualidade, nas diferenças culturais e visualização do ambiente em questão da nova liderança em seguir a missão da corporação. Mas mesmo assim as corporações não podem se dar ao luxo de não desenvolver ferramentas poderosas de integração entre os gêneros. Devido ao crescimento da necessidade de mão-de-obra cada vez mais crescente, e um ambiente ainda mais competitivo, a busca por resultados será determinada pelo desenvolvimento de lideranças dentro da corporação, sendo independente dos resultados positivos alcançados no passado.

Antecipar, diminuir as diferenças culturais dentro da corporação ao longo do tempo intensificando o desenvolvimento e comprometimento de todos. Segundo Covey (1994, p.25): “.... todos enfrentamos forças restritivas, posição e desafios, que algumas vezes nos levam a agir contrariando nossas missões, intenções e resoluções”. Ainda possa ser prematuro fazer projeções no exposto acima, mas nem todos serão líderes competentes, é o caso de ser lembrado o caráter, o item mais importante na liderança, muda constantemente.

Uma pessoa se torna líder em virtude de possuir uma dada combinação de traços, mas sim graças ao padrão de características pessoais, concebida em termos de interação de variáveis, que se encontra em constante alteração. O fator de mudança é especialmente característico da situação, a qual pode ser radicalmente alterada pelo acréscimo ou perda de membros, por mudanças nas relações interpessoais, mudança de objetivos, competição de influência exterior ao grupo, e o mais.

As características pessoais do líder e dos liderados são, comparativamente, muito estáveis. A persistência de padrões individuais de comportamento humano em face de constante mudança de situação parece ser importante obstáculo encontrado não só na prática da liderança como também na seleção e colocação de líderes... É claro,

portanto, que uma análise adequada do problema da liderança envolve não só um estudo acerca de líderes, mas também de situações (FIEDLER, 1981, p.21). A liderança deve ser engajada na luta em defesa dos seus liderados, lutando em favor de justo equilíbrio de forças.

4 - GERENCIANDO A BORDO DE REBOCADOR PSV

Atualmente com a integração dos sistemas complexo na operação, máquinas com sistema DP, descarga de produtos monitorados via computador, máquina e passadiço integrados tarefas anteriormente realizadas por um único profissional isolado passaram a ser efetuadas por um *grupo*:

que entendemos geralmente um conjunto de indivíduos que tenham algum objetivo ou destino em comum. As definições comumente usadas no campo das ciências sociais consideram os grupos como sendo agregados de pessoas, ou coleções de indivíduos que, em certo sentido, geralmente físico, pertencem à mesma classe, e em que seus componentes individuais não só influem nas ações uns dos outros mais também têm consciência de pertencer à mesma classe. (FIEDLER, 1981, p. 8).

Suprindo a necessidade básica do homem em pertencer e viver protegido em comunidade.

Governados por uma organização que segundo Schein (1965), como sendo A coordenação racional das atividades de certo número de pessoas com vistas à realização de algum fim ou objetivo explícito comum, por meio da divisão de trabalho e função, bem como por meio de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. No caso a organização na pessoa do comandante como representante do armador tendo bem definido o rumo a seguir afim de alcançar os objetivos e metas entregues em suas mãos.

Assim expondo a liderança do comandante em transpor a dificuldade em levar aos membros da equipe a cooperarem, desenvolverem e executar determinadas tarefas com vista num resultado esperado pela organização mediante conscientização da equipe e desejo em estabelecer um bem comum da tripulação.

Alicerçando, assim, o gerenciamento dos setores de forma a superar as expectativas e metas da companhia e não em apenas numa troca de numerários, que não deixa de ser justo, mas também na proteção dos tripulantes. Comandando de maneira duradoura e eficaz entre as equipes independente da situação dispondo de esforços na tentativa de solucionar os problemas cotidianos.

Nesse sentido segue controlando os resultados mediante supervisão na comparação com os resultados previstos no planejamento das atividades de acordo com as prioridades operacionais em assegurar a manutenção das operações e dos sistemas da organização. Dispondo de ferramentas e aptidões estabelecidas por padrões corporativos existentes, como: se possível de exemplo.

Acrescentando a sua personalidade alcançada durante a melhoria no desempenho de sua função praticando o exercício da autoridade, sem autoritarismo poder e influência ao longo da permanência a bordo conjuntamente com a persistência, dedicação, compromisso, iniciativa, conhecimento de como fazer as coisas, fluência verbal na interação na extração das dificuldades de agregar as pessoas em um objetivo comum.

Atualmente a escolha de comandante como líderes com alguns traços de personalidade levam a algumas falhas, esses fatores influenciam na atuação da função, não de modo geral, assim como na personalidade do líder, na motivação e seu tipo de comportamento é de grande relevância na determinação da liderança; mas não sendo a única.

Alguns fatores exposto enquanto comandante obrigam atitudes firmes na conservação de autoridade e respeito a bordo para conservação da liderança e gerenciamento por estar alicerçados na eficiência do pilar mais importante para moderna administração nas organizações.

Para tanto, não se pode dizer que os líderes saídos desse tipo de organização são geralmente, quase sem exceção, líderes designado como indicativo de não exercê-la, pois não é provável que os traços de liderança, ou quaisquer traços de personalidade, tenham grande influência sobre o desempenho de diferentes tarefas de liderança. Isto significa que não podemos realmente falar de líderes eficazes e ineficazes. Antes, um líder pode ser eficiente numa tarefa, e ineficiente noutra. (FIEDLER, 1981). Sabendo das deficiências encontradas cabe ao comandante procurar dentro das ferramentas disposta aprimorar seus pontos fracos e utilizá-los.

Cabendo ao comandante apenas a supervisão e atividades pertencentes a sua função deixando exatamente as instruções claras e precisas para tripulação atuar com eficiente e respeito a liderança a que lhe cabe de modo que os membros da equipe

entendam e pratiquem com proficiência em alcançar os objetivos e metas como fosse suas.

4.1 - Delegando com autonomia e eficácia

O significado da palavra delegar é enviar alguém com poderes de resolver, incumbir, encarregar, ou seja, aumentar a produtividade do grupo continuamente não apenas focar na satisfação, que não deixe de ser legítimo, mas principalmente na eficiência exigida pela organização. E quando o comandante designar deve orientar-se por fatores empíricos adquiridos na experiência. Caso não leve em consideração a estes itens haverá desgaste na relação com tripulação.

Acompanhando uma analogia de família diz Liev Nikolaiévitch Tolstoi na abertura de Anna Karenina que escreve: Todas as famílias felizes são iguais. As infelizes o são cada uma à sua maneira. (TOLSTOI, 1967, p.6). Deste fato exhibe o não beneficiamento de alguns e detrimento da maioria levando em considerações tratamentos igualitários. O responsável pela supervisão de tarefa dificilmente conseguirá efetuar convivência pacífica dentro da embarcação, pois o principal objetivo é resultado satisfatório nas soluções de problemas diários valorizando a cultura da empresa na obtenção dos ativos, e isto gera desconforto sobre quem é cobrado.

Permitir ou não a participação na decisão final não caberá ao subordinado e sim a execução da tarefa da melhor e produtiva possível. Desta maneira para evitar crises e desconfortos o gestor deve procurar gerenciar os membros da equipe definindo claramente os critérios da participação dos subordinados, já que um não sobrevive sem o outro e trata-se de um trabalho de equipe.

O comandante no exercício das suas funções para garantir a segurança da embarcação, da carga, tripulantes e demais pessoas a bordo pode:

I - Impor sanções disciplinares

II - Ordenar o desembarque de qualquer pessoa

III - Ordenar a detenção de pessoa em camarote ou alojamento, se necessário com algemas, quando imprescindível para manutenção da integridade física de terceiros, da embarcação

IV - determinar o alijamento de carga

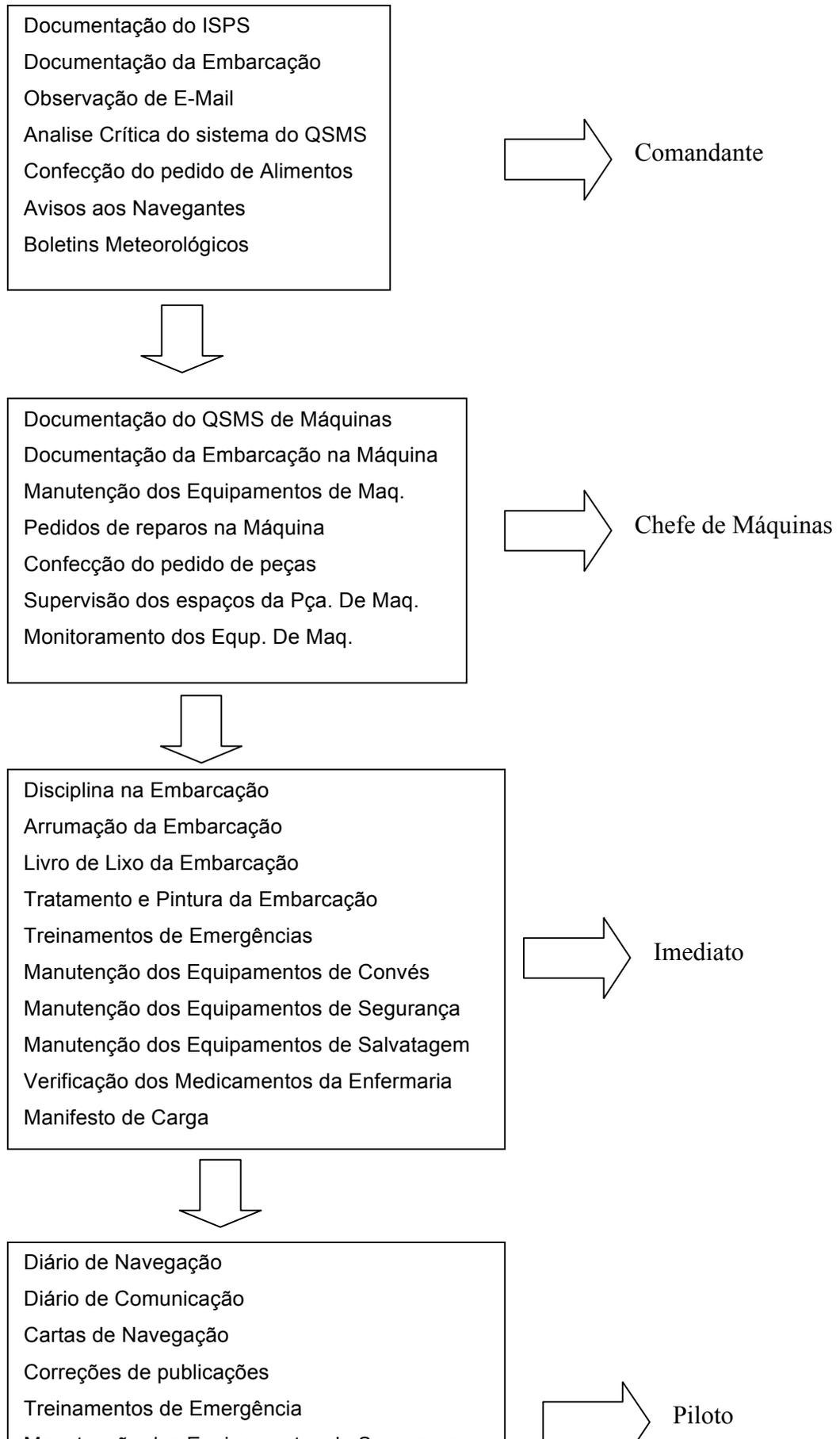
(LESTA, Art. nº 10)

Como exposto na sobre linhas as decisões que o comandante toma são focadas em sobreviver das crises e manter os resultados positivos na função que foi intitulado e usar a autoridade investida apenas não levará ao sucesso; e sim através de exemplos da conduta juntamente com atitudes coerentes.

Tendo os membros uma função impar em apoiar o alcance dos resultados, transferindo voluntariamente sua autonomia e independência ao líder em tomar decisões de forma que não haja divergências na condução das soluções em aumentar a eficiência do grupo na distribuição de tarefas para as quais se adaptem. E durante as dificuldades encontradas assisti-los a medida do surgimento de oportunidades em tarefas que afetam a eficiência como: ferramentas, padrões a serem seguidos.

Partindo desta premissa em buscar os pontos fortes dos subordinados com diligência em atividades delegadas ou voluntariamente assumidas; organizando tarefas com visão ao desempenho eficaz para o desenvolvimento. Criando uma observação em reter e motivar os talentos dentre os colaboradores. Pois o status da liderança está na eficiência da equipe na obtenção de resultados satisfatórios.

Organograma de delegação de tarefas:



4.2 - Supervisionando tarefas atribuídas

A supervisão requer do comandante uma observação cuidadosa da atividade efetuada pelos tripulantes. Despertando no executor a certeza da exigência do trabalho bem feito e diante de dificuldade será auxiliado adequadamente. Aumentando o interesse em aprimorar o ciclo da manutenção produzindo resultados duradouros e permanentes.

Comunicar a equipe os resultados da dedicação, esforço na tarefa efetuada com a devida consideração e respeito pela conquista da tripulação num todo.

Segundo Leite (2010), para um melhor resultado a disciplina será influenciadora nas seguintes itens:

1 – Planejar o processo identificando o que transferir para terceiros e o que preservar, além de definir os objetivos, requisitos inegociáveis e quais valores deverão nortear a parceria

2 – Escolher o parceiro com qual se tenha boa sintonia em relação a questões básicas como riscos, aspectos éticos e agilidade

3 – garantir que o contrato defina deveres e responsabilidades, questões como propriedade intelectual, exclusividade ou não no uso de soluções desenvolvidas em parceria, regras para aferição da qualidade e do andamento dos serviços etc.

Do exposto a segurança em garantir uma atitude sensata na preparação da supervisão revendo métodos e objetivos a serem alcançados, comparando conhecimentos dos colaboradores e medindo a dificuldades encontradas para o resultado esperado pela organização seja garantido.

5 - A IMPORTÂNCIA DE UM COMANDANTE CERTIFICADO E QUALIFICADO A BORDO

A importância do comandante certificado e qualificado é extraída da prática, tempo e persistência durante a carreira, adquirida com comprometimento e trabalho exercido junto ao seu desenvolvimento de resultados positivos, obtidos com a formação acadêmica calcada nos esforços e superação de deficiências e obstáculos do cotidiano, conquistados devido a organização, visão, disciplina, iniciativa e comprometimento com o aprendizado.

A confiança do comandante além da formação vem da referência e com dedicação e envolvimento durante anos de navegação com instrutores qualificados. Treinado e instruído a cada nova introdução de tecnologias e normas aplicadas na gestão, mas o comprometimento em seguir o aprendizado e usar o conhecimento cabe a cada comandante em aplicando suas características pessoais na construção da carreira profissional.

Construindo relações colaborativas dentro da corporação estabelecidas com respeito a função exercida e na capacidade desempenhada no cumprimento de metas e resultados alcançados que influenciam a imagem da organização junto ao cliente e sociedade marítima na figura do comandante como base estrutural da organização da embarcação com qualidade no exercício da autoridade.

Repassando aos membros da equipe a oportunidade de aprendizado de postura ética na obtenção dos resultados esperados. Conseguindo deste fato o todo um envolvimento e comprometimento da tripulação em sanar problemas estruturais do navio como prioridade.

Além do mais ser referência para os oficiais com base na especialidade e conhecimento técnico da embarcação. Conhecimentos conquistados por anos de

atualizações e treinamentos criando meios necessários de atingir os objetivos de maneiras diversas sem romper as barreiras da legislação ou norma em vigor dentro e fora da organização e acima de tudo demonstrando respeito a cada tripulante deixando aparente seu lado não só de comandante, mas de um ser humano com muitas responsabilidades a bordo, mas que vive as mesmas dificuldades de confinamento bem como, preocupação com a família devido as milhas de distância, e assim tem que saber gerenciar não só as questões burocráticas, técnicas inerentes a função, mas também gerenciar seus sentimentos e entender por sua experiência as mesmas questões e sentimentos dos colegas de bordo.

E devido a sua supervisão periódica os tripulantes trabalharam eficientemente independente da checagem realizada, pois as ordens claras ou conhecidas das quais foram incumbidas será o bastante para realização com qualidade e dedicação esperada.

Ao visualizar os resultados positivos do comprometimento dos tripulantes o comandante passa a descentralizar as tarefas e apenas supervisionar a qualidade e eficiência desejada com os padrões da organização. Delegando ao imediato, chefe de máquinas e oficial de quarto de serviço as tarefas da qual sua presença seja aparentemente dispensável sua participação.

Portanto, o comandante certificado e qualificado a bordo é essencial para permitir o oferecimento de melhores serviços prestados, além ser conhecedor das suas responsabilidades e também executor das tarefas por ele delegadas. no entanto uma organização sem um líder esta fadada ao fracasso, pois sem um líder até que ponto a tripulação, de um comandante não qualificado, executará bem suas atribuições, é um caso a ser pensado e analisado na contratação de um comandante sem a devida qualificação e experiência.

5.1 - Direitos e Deveres

Atualmente as responsabilidades do comandante ultrapassam a fronteira do portaló. Como autoridade constituída pela organização a tripulação é sujeito a sua ordem, caso contrário poderá impor penas correcionais para quem interfira na rotina

normal de bordo além de ajustar, caso seja necessário à equipagem demandando sua perícia e conhecimento no convivo de bordo. E mesmo que a empresa indique um tripulante o comandante tem o direito de recusá-lo desde que justifique sua decisão.

As atribuições do comandante vão além da navegação conferindo a escrituração regular de tudo quanto diz respeito a administração do navio desde processos testemunhais e protestos formados, tendente a comprovar sinistros, avarias ou qualquer perda sempre ratificadas com juramento do comandante.

Durante a viagem é necessário permanecer a bordo desde antes da saída ao final da viagem mantendo a disciplina bem como procedendo a lavratura de termos de nascimento e óbito que neste caso será necessário fazer um inventário da arrecadação dos bens da pessoa que faleceu. Acontece, mas é raro em viagem celebrar casamentos e aprovação de testamentos in extremis nos termos da legislação específica. (Código Comercial Brasileiro 1998).

Proibido de abandonar o navio por maior que o perigo que se ofereça fora caso de naufrágio ou risco a vida da tripulação. Quando o navio entra por necessidade em algum porto ou lugar distinto dos determinados na viagem a que se propusera, chama-se de arribada forçada (código comercial brasileiro Art. n 740). E sem penalidades para o armador nem para o capitão sendo causas justas para este tipo de procedimento seguido em emergência, mas é obrigado sair no primeiro tempo oportuno depois de solucionado o motivo do acidente de navegação (Lei n° 2180, de 05 de Fevereiro de 1954, atualizada até 98), como ex: Falta de viveres, pessoa da bordo doente, falecimento e outras situações pertinentes a sua decisão.

Seguindo a orientação da legislação lei n° Lei n° 556 Art n° 515 o comandante por falta de fundos pode tomar dinheiro a risco sobre o casco e pertence do navio, caso é claro, não havendo nenhum amparo de recursos do armador ou seus consignatários, mas caso haja comprovação de mar fé será imposta penalidades pois sendo o depositário da carga até sua entrega ao porto de destino; ou seja; o comandante é responsável por todas as perdas e danos que, por culpa sua, omissão ou imperícia sobrevierem sobre o navio, a carga e equipagem (Código Comercial Brasileiro 1998, Lei n° 556, de 25 de Junho de 1850). Atualmente pouco usado, mas relevante devido acontecimento isolado conhecido, como: “Neptunia Mediterrâneo”.

No tocante as regras internacionais cumprir e fazer cumprir a legislação, normas e os regulamentos bem como os atos e resoluções internacionais ratificados pelo estado brasileiro; os procedimentos estabelecidos para salvaguarda da vida no mar, na prevenção do meio ambiente e na segurança da navegação. Implantando treinamentos regulares na familiarização e na manutenção do nível de operacionalidade da tripulação.

Dando andamento a segurança da navegação mantendo a comunicação com a autoridade marítima na ocorrência de qualquer alteração dos sinais náuticos de auxílio a navegação, acidentes e fatos da navegação. E caso presencie qualquer infração das leis ou normas e dos regulamentos decorrente do exposto acima, e caso infringir a recomendação será enquadrado na legislação pertinente exposto no capítulo V da LESTA (Lei nº 9537, de 11 de Dezembro de 1997). Assegurar junto a tripulação o cumprimento das Legislações vigente durante sua permanência na embarcação PSV.

5.2 - Comandante sem certificação

Existem duas formas do Oficial de Náutica alcançar o comando sem possuir a certificação. A primeira é solicitar junto a capitania dos portos sob forma de pedido de licença do comandante em exercer a função pertinentes a uma categoria, capacidade e Regra da Convenção STCW emendada, superior à de seu enquadramento, em uma embarcação específica, por um período determinado, que não poderá exceder seis meses pela falta de substituto habilitado e qualificado junto a organização. Sendo apenas concedida caso atenda os Pré-requisitos abaixo listados e entendimento do capitão dos portos. Segundo a NORMAM 13 2012, os itens a serem considerados são:

I) Quanto à carreira do aquaviário: se há possibilidade dele vir a ascender à categoria para qual está sendo solicitada a licença; não existindo essa possibilidade, não conceder a licença;

II) Quanto ao tempo de embarque do aquaviário: se possui pelo menos a metade do tempo de embarque previsto para a ascensão à categoria para qual está sendo solicitada a licença;

III) Quanto à qualificação do aquaviário: se possui os cursos específicos para o tipo de embarcação para a qual está sendo solicitada a licença; devem ser apresentados os certificados de habilitação correspondentes;

IV) Quanto a licença anteriores: se já exerceu funções sob licença e quantas no período de doze meses.(NORMAM 13, 2012, 203)

Após concessão o tripulante assim empossado possui todas as prerrogativas imputadas na figura do comandante cabendo exercê-la de maneira digna, ética e comprometida com os valores da corporação, eficiência e liderança. Não havendo nenhuma restrição na concessão de licença em assumir categoria superior durante a carreira do profissional, mas o ideal é a habilitação do aquaviário devido ao tempo máximo da liberação.

No atendimento da Convenção STCW 1978 emendada, a partir de 1º de janeiro de cada ano a Diretoria de Portos e Costas deve enviar à Organização Marítima Internacional (IMO) informações a respeito de Licenças concedidas para embarque em navios que operam na navegação de longo curso. Informando a arqueação bruta da embarcação bem como dados do tripulante.

A segunda maneira é a ascensão de categoria por tempo de embarque que consiste na contagem de tempo efetivo de mar cabendo o aquaviário a solicitação a organização militar da marinha do Brasil por meio de protocolo e conformidade com anexo 2-A fig.(2) da NORMAM 13 2012. E durante o período de confecção do certificado de competência usar durante esse período cópia do certificado e protocolo numerado pela autoridade marítima. (NORMAM 13 Cap. 1, item 0122)

5.3 - O diário de um comandante

Quem vê o comandante passar com suavidade no caminhar não imagina a quantidade de preocupações existentes. Em sua cadência ritmada percorrem mil e uma soluções propostas entre as possibilidades, mas somente uma pode ser decidida; e na contenção dos excessos a menor dúvida causa o embaraço. Pois os obstáculos encontram-se desde o embarque e não terminam ao desembarcar, onde largar o seu

comando, ou passar para seu substituto o capitão é obrigado a apresentar a matrícula original na repartição encarregada da matrícula dos navios, capitania dos portos, dentro de 24 (vinte e quatro) horas úteis depois do fundeio ou atracação, e a fazer as mesmas declarações, ou seja, o despacho no porto. E ao passar 8 (oito) dias depois do referido tempo, prescreve qualquer ação de procedimento, que possa ter lugar contra o comandante por faltas por ele cometidas na matrícula durante a viagem. (Código Comercial Brasileiro, 1998, Art n° 512, Lei 556 de 25 de Junho de 1850)

Ao comandante cabe ter decisões sensatas com soluções que descansam na sua cabine para proporcionar organização e estabilidade perante a tripulação.

Hoje em dia percebe mais pressões da companhia em manter resultados positivos mesmo que a embarcação esteja deficitária na manutenção. Os méritos são de todos os problemas apenas de um. Sabedor de partes dos obstáculos e problemas, mas chamando sempre a calma de amiga e paciência de companheira curtindo a alma de experiência é a vida do comandante.

CONCLUSÃO

A organização foca na figura do comandante as expectativa pela sua importância na liderança da embarcação supridora com base no valor investido e estratégico para o estado Brasileiro. Destes fatos advém tamanha intervenção da função desde a formação, na profissão e durante a qualificação. Essencialmente o intitulado na função carrega anseios na diminuição das perdas e aumento dos lucros através do gerenciamento eficaz na produtividade dos tripulantes.

Contudo os aspectos da formação e habilitação são determinados por acontecimentos sazonais cíclicos do mercado de trabalho que existem pela demanda de tripulantes ao setor de náutica, baseado em atender a demanda suprimida durante anos com os mínimos requisitos necessários para habilitação.

Cabendo ao comandante a procura da qualificação em liderança com a ajuda da organização superando obstáculos dentro da ética e comprometimento. Criando uma questão que apesar da intervenção tanto estatal e organizacional não é ministrado nenhuma base para exercer a liderança a bordo. Em alguns casos adquirindo o conhecimento através de exemplos e instrução informal do comportamento de um líder.

Assim a formação para exercer o cargo encontra-se essencial em seguir regras e condutas administrativas e execução de processos sem a devida instrução ou qualificação para exercer autoridade a bordo na figura de um líder.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.

ALVES, Thais Cristina do Rosário. **Relações Interpessoais a Bordo dos Navios**, Papel do Líder. Rio de Janeiro: Curso de Graduação em Ciências Náuticas, 2011.

ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.

ANTAQ. **Agência Nacional de Transportes Aquaviários**. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/>>. Acesso em 18 Jul 2012.

BEAL G. M.; BOHLEN, J. M.; RAUDABAUGH, J. N., **Liderança e dinâmica de grupo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, 183p.

BRASIL. Diretoria de Portos e Costas. **NORMAM 2012**

BRASIL. **Ministério da Educação e Cultura**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=865&catid=193%3Aseed-educacao-a-distancia&id=12778%3Alegislacao-de-educacao-a-distancia&option=com_content&view=article>. Acesso em 19 Ago 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

CÓDIGO COMERCIAL BRASILEIRO Ed 33, Editora Saraiva. 1998

ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes: para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2003.

EXAME, Revista, **edição 969**. nº 10. Ano 44. 2010.

FIEDLER, Fred Edward. **Liderança e Administração Eficaz**, São Paulo. Pioneira, 1981.

FREEMANTLE, David. **Superboss: o gerente bem sucedido**. São Paulo: Harbra, 1987.

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais: nas convivências grupais e comunitárias**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

HUNTER, James C. **Como se Tornar Um Líder Servidor**. Rio de Janeiro. Sextante. 2006

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 22 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, **Revista**. São Paulo. 2011

MAZZUOLI, Valério de Oliveira. **Coletânea de Direito Internacional**, Constituição Federal, São Paulo. Editora revista dos tribunais. 2011.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

OLIVEIRA, Calné. **Trabalho realizado para a disciplina História das Organizações**. Universidade Veiga de Almeida. Disponível em: < <http://www.artemultipla.com/docs/Competencias%20de%20um%20lider.pdf>> Acesso em 22 Ago 2012.

ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SINCOMAM, Revista Ano I. nº 2. Agosto 2011

TOZZI, Eliza. **Revista Você S/A**. Ed 142. Abril de 2010. Editora Abril.

UNIFICAR, **Revista**. nº 33. Maio de 2012.

ANEXO

Anexo 1: NORMAM 13, 2003, anexo 2-A.

ANEXO 2-A

| QUADRO GERAL DE CERTIFICAÇÕES 1º GRUPO MARÍTIMOS - SEÇÃO DE COMÉES | | | | | | |
|---|-------|---|---|-------------------------------|--|--|
| CATEGORIA | NÍVEL | REQUISITOS PARA ASCENSÃO DE CATEGORIA E CERTIFICAÇÃO | CERTIFICADO MOD DPC 1931 | | | OBSERVAÇÕES |
| | | | REGRA(S) | CAPACIDADE(S) / LIMITAÇÕES | LIMITAÇÕES NAS EMBARCAÇÕES NACIONAIS | |
| CLC | 10 | - CCB com mais de 2 (dois) anos de embarque no nível 9. | III/2 (*) IV/2 | CMT S/L | - | SIGLAS |
| CCB | 9 | - 1ºOM com mais de 2 (dois) anos de embarque no nível 8, aprovado em Curso de Aperfeiçoamento para Oficial de Navegação. - 1ºOM amparado pela Portaria nº 74 de 10 de dezembro de 2001 da DPC que possui Certificado de Competência na Regra III/2, independente de aprovação em Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Navegação, desde que tenha exercido o Comando ou imediato de navios com AB igual ou superior a 500 AB por um período de, no mínimo 2 (dois) anos, nos últimos 5 (cinco) anos. | III/2 IV/2 (*) | CMT IMT-S/L | -Comandante de embarcações de qualquer AB na Navegação de Longo Curso realizada entre os portos brasileiros e entre os portos da Costa Atlântica da América do Sul, das Antilhas e da Costa Leste da América Central, excluídos os portos de Porto Rico e Ilhas Virgens. | CMT: Comandante IMT: Imediato OQN: Oficial de Quarto de Navegação S/L: Substituto de Quarto de Navegação S/L: Sem Limitações. STCW-78/95 (*) Quando embarcado em navios especiais, deverá estar qualificado nas Regras: VI/1(1) ou VI/1(2) e limitações se houver. Regra VI/1(1) - requisitos mínimos obrigatórios para o treinamento e qualificação de oficiais e marítimos subalternos e graduados designados para serviços e responsabilidades específicos relacionados à carga de navios-tanque. Regra VI/1(2) - requisitos mínimos obrigatórios para o treinamento e qualificação de comandantes, chefes de máquinas, imediatos e os subchefes de máquinas, bem como qualquer pessoa com responsabilidade direta no carregamento, na descarga e que cuida da movimentação e manuseio da carga. Regra III/2 - CMT/IMT navios com mais de 500 AB. Regra IV/2 - refere-se à Radioperação de equipamento GMDSS. |
| 1ON | 8 | - 2ºON oriundo da Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (FOMM) ou do Curso de Adaptação para 2º Oficial de Navegação (ASOM), com mais de 3 (três) anos de embarque no nível 7 com mais de 3 (três) anos de embarque no nível 7. - 2ºON com mais de 2 (dois) anos de embarque no nível 7, aprovado em Curso Especial de Acesso a 2º Oficial de Navegação (ACON), até 2001. - Em casos especiais e com autorização do DPC, após 3 (três) anos de embarque como 2ºON, no exercício de funções na Navegação Marítima os 1ON poderão ser matriculados em Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Navegação e, se aprovados, serão qualificados em conformidade com a Regra III/2. | III/1 III/3 IV/2 (*) | CMT-S/L IMT-S/L OQN-S/L | -Comandante de embarcações de qualquer AB na Navegação Interior. - Comandante de embarcações até 500 AB na Navegação de Mar Aberto. | |
| 1ON | 8 | - 2ON oriundo da Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (FOMM) ou do Curso de Adaptação para 2º Oficial de Navegação (ASOM), com mais de 2 (dois) anos de embarque nos últimos 5 (cinco) anos em funções referentes à Regra III/1 da Convenção STCW-78/95, como Oficial Encarregado de Quarto de Navegação (OQN), em navios operando na Navegação Marítima. | III/1 III/2 (**) III/3 IV/2 (*) | CMT IMT OQN-S/L | -Comandante de embarcações de qualquer AB na Navegação Interior. - Comandante de embarcações até 500 AB na Navegação de Mar Aberto. | (**) Receberá certificado com enquadramento na Regra III/2 limitado na capacidade de imediato de embarcações com AB superior a 3000 se o 2ON exerceu serviço no mar como OQN em navios com AB superior a 3000, por período mínimo de 1 (um) ano, nos últimos 5 (cinco) anos. Se o serviço no mar se deu em navios com AB inferior a 3000 a certificação de imediato será na Regra III/2 limitada a embarcações com até 3000 AB. |

2-A-1

N-13/2003
Mod.15