

**CENTRO DE INSTRUÇÃO
ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA
MARINHA MERCANTE - EFOMM**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DOS NAVIOS
MERCANTES - O PAPEL DO LÍDER**

Por: Alexandre Andrade

**Orientadora
Pedagoga Maria Elisa D. Costa
Rio de Janeiro
2009**

**CENTRO DE INSTRUÇÃO
ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA
MARINHA MERCANTE - EFOMM**

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES
O PAPEL DO LÍDER**

Apresentação de monografia ao Centro de Instrução Almirante Graça Aranha como condição prévia para a conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Náutica (FONT) da Marinha Mercante.

Por: Alexandre Andrade

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE -
EFOMM

AVALIAÇÃO

PROFESSOR ORIENTADOR (trabalho escrito): _____

NOTA - _____

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

NOTA: _____

DATA: _____

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que fizeram este sonho possível.

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a todos aqueles que se aventuram no mar.

RESUMO

Este estudo apresenta as relações humanas como um objeto concreto e analisável, incluindo os fatores que mais influenciam no andamento das mesmas.

Por ser considerado assunto de extrema importância não só por aqueles que vivem a bordo as situações aqui citadas, mas também por aqueles que dependem do andamento do trabalho a bordo para obtenção dos seus lucros, o relacionamento entres os tripulantes deve ser abordado sob uma ótica que busque a explicação, a prevenção e a eventual solução dos problemas de convivência existentes a bordo dos navios mercantes.

Este trabalho foi realizado sob essa ótica, e seu principal embasamento foram os relatos de pessoas que viveram e ainda vivem pessoalmente a grande diferença existente entre as relações no trabalho em terra e o trabalho a bordo.

Palavras chave: convivência, relacionamento, liderança.

ABSTRACT

This study presents the human relations as a concrete and analyzable, including the factors that influence the most its progress.

By been considered an extremely important subject, not only by the ones that live on board the situations mentioned here, but also by the ones who depend on the progress of the work on board to get their profits, the relationship between the members of the crew should be approached under a view which searches the explanation, the prevention and eventually the solution for the problems of the life on board the merchant ships.

This work was made under that view, and its main basis were the testimonials of persons who lived and still live personally the great difference between the relations in the work on shore and the work at sea.

Key words: life together, relationship, leadership.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	9
2 - RELAÇÕES HUMANAS	10
2.1 - A importância da convivência	10
2.2 - Confinamento	11
3 - VIDA A BORDO	12
3.1 - Motivação	12
3.2 - Primeiro contato	13
3.3 - A identidade do grupo	13
3.4 - Comunicação	14
4 - LIDERANÇA	15
4.1 - Vícios e virtudes	15
4.2 - Justiça	15
4.3 - Empatia	16
4.4 - Descontração	16
4.5 - Saúde	17
4.6 - Autoritarismo	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 - INTRODUÇÃO

Pessoas que se fazem ao mar, com objetivos profissionais, esportivos ou quaisquer outros, são notoriamente pessoas fortes, em espírito e personalidade. Em se tratando especificamente das atividades comerciais no mar, esses aspectos são especialmente relevantes, pois a bordo de navios mercantes encontra-se uma quantidade considerável de personalidades fortes que devem conviver e trabalhar juntas em uma atividade que não tolera erros.

A formação e a vontade necessárias ao trabalho a bordo criam um ambiente que por vezes pode ser hostil e perigoso, não só pela atividade em si, que envolve riscos e demanda muita perícia, mas também pelo comportamento daqueles que vivem e trabalham nesse ambiente.

Considerando isso, pode-se ter certeza de que essa convivência e esse trabalho não transcorrerão tranquilamente sem a devida liderança, que deverá ser forte e eficaz, pois dela dependerão a realização do trabalho e principalmente a segurança e a integridade das tripulações.

Este trabalho tem por objetivo analisar os fatores que influenciam as relações a bordo e como a devida liderança interfere neles, com foco em situações extremas de convivência e desvios de comportamento.

2 – RELAÇÕES HUMANAS

2.1 – A importância da convivência

Desde a convivência familiar em casa até o trabalho em equipe visando lucro, as relações interpessoais são motivo de discussão devido a sua grande importância, visto que a interação entre os membros de uma equipe é, na maior parte dos casos, condição *sine qua non* para a realização da tarefa.

Este fato é claramente evidenciado em diversos casos de conhecimento geral, sendo qualquer pessoa capaz de citar uma experiência própria, onde a convivência e a sincronia de um grupo determinaram o sucesso de uma empreitada. O bom relacionamento é sem dúvida um poderoso aliado, mas tem um preço alto, que é a capacidade de tolerar peculiaridades, aceitar opiniões, reconhecer autoridades e assumir erros. Esse preço, ou seja, essa série de atitudes essenciais ao bom relacionamento, exige uma boa vontade difícil de se encontrar, principalmente em pessoas expostas a situações de confinamento e pressão constantes, como as tripulações de navios mercantes.

Não obstante, existem também muitas situações onde as relações interpessoais são forçadas ao limite, como nos casos de autoritarismo por parte de comandantes, consumo de drogas a bordo e durante as atracções, atitudes hostis motivadas por brincadeiras indevidas ou comentários ofensivos. Tudo isso acontece na rotina dos navios mercantes, por isso a boa convivência é um objetivo eventualmente difícil de ser alcançado, e todas as discussões sobre o assunto serão válidas, mas talvez nunca suficientes.

2.2 – Confinamento

Situações de confinamento levam as pessoas a comportamentos anormais, que podem se manifestar das mais variadas formas. De quadros depressivos a atos violentos, passando pelo consumo de drogas lícitas e ilícitas, todo tipo de reação já foi vista em tripulantes de navios mercantes, foco deste trabalho.

As reações citadas acima são fruto não somente do confinamento em si, mas também de suas conseqüências e até mesmo suas causas. O que leva uma pessoa a trabalhar num ambiente confinado em alto mar? O que essa pessoa encontra a bordo? Quais são os costumes e tendências da tripulação, e como se adequar a eles?

3 – VIDA A BORDO

3.1 – Motivação

Vários motivos podem levar uma pessoa a optar pela vida a bordo, não sendo válida qualquer tentativa de julgamento nesse aspecto, mas pode-se dizer com certeza que é uma escolha voluntária, pois é necessária formação específica, que exige dedicação e tempo.

Com base nisso, pode-se afirmar que a escolha do trabalho a bordo é feita de forma consciente, motivada pelo julgamento ou pela falta de opções de cada um, e isso é visto a bordo. De jovens oficiais que, entre todas as opções de carreira profissional existentes, optaram pela vida no mar e enfrentaram os rigores das Escolas de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, a profissionais formados em outras áreas, que ao perceberem a insuficiência do retorno de suas profissões anteriores, se fizeram ao mar, buscando melhores condições para si e para suas famílias.

Seja qual for o motivo que levou uma pessoa a embarcar, com certeza ele influenciará muito na sua relação com os demais tripulantes. Alguém que estiver muito preocupado com retorno financeiro a princípio será um bom profissional, mas essa preocupação em um tripulante que ocupa uma posição de liderança, como o imediato ou o comandante, pode se tornar um problema, pois se a preocupação com o lucro superar a preocupação com a qualidade de vida ou até mesmo a integridade da tripulação, poderão ocorrer grandes problemas e este oficial deverá inevitavelmente ser substituído.

3.2 – Primeiro contato

O momento do primeiro embarque é carregado de muita expectativa e até mesmo superstições, mas sem dúvida a preocupação mais válida neste momento é a adaptação à tripulação, pois a adaptação ao navio depende somente da competência, refletida pela boa formação de cada um. A adaptação à tripulação depende de muitas outras variáveis.

Tripulações de navios mercantes são na maioria das vezes grupos de convivência harmoniosa, que possuem costumes próprios e se adaptam às necessidades impostas pelo trabalho de acordo com suas conveniências. Entrar em sintonia com esses costumes e adaptações faz toda a diferença.

3.3 – A identidade do grupo

Tripulações de navios mercantes, como todo grupo que desenvolve algum trabalho, acabam por criar uma identidade, algo que caracteriza o grupo. Não necessariamente um nome ou símbolo, mas sim uma postura coletiva, uma linha de atitude pessoal e profissional que se desenha por si só, com o passar do tempo.

Muitas vezes essa atitude coletiva não é uma positiva, havendo casos conhecidos de consumo de drogas e descaso com o trabalho frutos da influência da maioria. A não-aceitação desse tipo de comportamento pode gerar problemas ainda maiores, por vezes casos de agressão e até mesmo assassinatos já ocorreram em virtude disso. Cabe aos líderes do grupo, os oficiais, controlar essas situações.

3.4 – Comunicação

A comunicação é o meio através do qual a relação interpessoal se realiza, portanto é de vital importância que ela aconteça da melhor forma possível, em todos os aspectos.

Entre a tripulação, no dia-a-dia de bordo, a comunicação deve ser clara e constante, para que seja evitada a sensação de isolamento. A bordo as pessoas tendem a pensar que estão isoladas, e de certa estão, mas não totalmente. Um termo que melhor define o que ocorre é “restrição”. É mais saudável considerar que se está restrito a certo grupo de pessoas do que considerar que se está isolado do mundo, sendo papel dos oficiais semear essa postura a bordo.

Outro aspecto da comunicação que influencia decisivamente as relações a bordo é o externo, ou seja, a comunicação dos tripulantes com seus familiares e entes queridos em terra. Ninguém é capaz de viver por si só, todos nós somos ligados a alguém e precisamos ter contato com essa(s) pessoa(s). Para alguns esse contato é extremamente importante, e esses são sem dúvidas inaptos para a carreira no mar. Para aqueles que trabalham a bordo esse contato é menos importante, mas nunca deixará de ser necessário, e é notória a queda no desempenho daquele que não tem notícias de terra. Mesmo que as notícias recebidas não sejam boas elas são importantes, pois em casos extremos uma pessoa sem contato com a família pode se sentir esquecida e apresentar quadros de depressão que são especialmente preocupantes e perigosos em lugares como navios mercantes.

4 - LIDERANÇA

4.1 – Vícios e virtudes

A noção de certo e errado é sem dúvida fator determinante para se relacionar devidamente com as pessoas, principalmente em um ambiente isolado e confinado como um navio mercante, longe das autoridades e das censuras da sociedade. Por isso, essa noção se torna indispensável aos oficiais mercantes, e deve ser expressada não somente por palavras mas principalmente por atos, ou seja, exemplo.

Os oficiais não precisam estar acima das falhas humanas, mas devem identificar e assumir seus erros de forma explícita e evitar ao máximo atitudes que atrapalhem o bom andamento da atividade, para que assim possam tratar com o devido rigor quem não proceder dentro dos padrões exigidos.

4.2 – Justiça

A justiça sempre foi e sempre será objeto de discussão, e dificilmente chega-se a um acordo nesse tópico. É um assunto extremamente delicado e não poderia deixar de ser, afinal injustiças foram o motivo de grandes catástrofes na história da humanidade e na vida de incontáveis anônimos, e inevitavelmente continuarão a ser. Contudo, a bordo dos navios mercantes essa realidade pode ser diferente, dependendo unicamente da capacidade dos oficiais e da experiência do comandante para lidar com os problemas.

Ser justo, segundo o Capitão de Longo-Curso Marcos Vinícius Guerra, é tratar com desigualdade os desiguais. Em um navio que navega em atividades comerciais, é natural que a tripulação se comporte de maneira a maximizar a eficiência do trabalho, visto que na Marinha Mercante o lucro do empregador é o lucro do empregado.

A inobservância das regras a bordo será uma atitude que vai de encontro a eficiência do trabalho, pois tomará a atenção dos oficiais, logo aquele que assim proceder estará se destacando negativamente e deverá ser corrigido da maneira correta.

4.3 – Empatia

Por definição, empatia é a capacidade de uma pessoa se colocar no lugar de outra, mudando assim seu ponto de vista, e talvez a melhor maneira de, como líder, lidar com desvios de comportamento seja se colocando no lugar daquele que os apresenta, buscando ver a situação sob outra ótica. Talvez seja a melhor solução e com certeza é a melhor prevenção.

Saber se colocar “na pele” dos seus liderados é entender suas vontades e seus anseios, ver o que lhes incomoda e o que lhes agrada. Empatia é a chave que garante a boa convivência e o cumprimento das regras, que podem e devem ser adaptadas de modo a criar um ambiente de trabalho descontraído e eficiente.

4.4 – Descontração

Foi comprovado cientificamente que um ambiente descontraído leva aqueles que vivem e trabalham nele a produzir mais. Portanto, cabe aos oficiais, na medida do possível, criar esse ambiente. Uma ótima forma de se fazer isso é através da prática de esportes.

Esportes coletivos ou até mesmo individuais criam um espírito de competição saudável, que gera maior interação entre a tripulação e motiva o auto-desenvolvimento de cada um através de treinamentos, que são uma ótima maneira de preencher o tempo ocioso que se tem a bordo.

Caso não seja possível a prática de esportes, como acontece em embarcações de apoio marítimo que não dispõem de estrutura física para tal, existem muitas outras alternativas. Um interessante exemplo é o caso de tripulações que realizam torneios em *video games* ligados a televisores no passadiço, o que possibilita não somente descontração e a interação, como também faz com que os oficiais de náutica raramente fiquem sozinhos e sonolentos durante seus quartos de serviço no passadiço. Outras possibilidades para geração de um ambiente de trabalho e convívio tranquilo poderão surgir, proporcionalmente a criatividade do comando do navio e a sua capacidade de identificar as preferências da tripulação.

4.5 – Saúde

O trabalho a bordo oferece os mais variados riscos a saúde dos tripulantes, pelo gênero da carga transportada, como em petroleiros e químicos; pelas condições meteorológicas a que o navio é submetido como é o caso de quebra-gelos; ou até mesmo pelas manobras que o navio realiza, como nos rebocadores de alto-mar que fazem manuseio de âncoras. Para que todos estes riscos não se tornem acidentes, devem ser seguidos os corretos procedimentos para as manobras e principalmente devem ser usados os equipamentos de proteção individual e coletiva.

O atendimento a essas exigências da segurança no trabalho é responsabilidade dos oficiais, que como líderes, devem antes de qualquer outra coisa garantir a integridade dos seus liderados. Essa tarefa pode não ser muito simples, visto que a cobrança constante é muito incômoda, não somente para os que estão sendo cobrados, mas também para os que cobram.

Por isso, os oficiais devem buscar maneiras alternativas de garantir que os procedimentos de segurança serão seguidos, pois caso ocorram acidentes com

consequências sérias a responsabilidade cairá sobre os oficiais antes de cair sobre qualquer outro. Responsabilidade esta não só judicial, mas também moral. Relatos de comandantes que lidaram com acidentes de tripulantes que resultaram em danos permanentes e em alguns casos a morte, mostram que essa experiência causa uma certa sensação de culpa e fazem desse um assunto difícil.

4.6 – Autoritarismo

A liderança de um navio mercante, na figura do seu comandante e seus oficiais, acaba por representar uma autoridade muito poderosa, afinal a bordo a palavra do comandante é lei. Mas estará essa lei agindo a favor da tripulação ou contra?

Em um passado não muito distante, eram necessárias muita maturidade e segurança para se manter a sobriedade em uma posição de comando como a de um navio mercante, onde não havia supervisão sobre o que ocorria a bordo. Hoje a situação é diferente, mas com certeza ainda existem arbitrariedades por parte de comandantes de que não se tem notícia, e a tarefa de lidar com os desvios de comportamento da tripulação acaba por vezes fazendo com que os comandantes não notem os seus próprios desvios.

O desvio de comportamento mais freqüente em comandantes é o autoritarismo, que tende a ser gradual e pode acontecer a qualquer um que ocupar uma posição de liderança. São raros os casos em que aquele que está sendo autoritário reconhece esse fato, e ainda assim nesses casos esse reconhecimento só costuma acontecer mediante um alerta feito por alguém que detenha a confiança do líder em questão. A bordo pode não haver ninguém de quem o comandante esteja disposto a ouvir esse tipo de alerta, e muito provavelmente ninguém disposto a fazer isso, e é assim que o problema do autoritarismo se desenvolve e pode se tornar um caminho sem volta.

Existem relatos de comandantes que chegaram a absurdos como não autorizar o uso dos aparelhos de radar ou ordenar que as operações de carregamento sejam desfeitas e refeitas várias vezes, e em situações como essa uma liderança eficaz pode ser a solução para o problema. Liderança essa que vai partir não do comando, mas sim de algum membro da tripulação, que deverá assumir uma postura ativa, entrando em contato com a empresa e levando os fatos ao conhecimento da gerência em terra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito realizar uma análise das relações interpessoais a bordo através da exposição dos pontos que mais influenciam essas relações, e como os líderes devem se portar diante deles. Através desta análise, pode-se concluir que existem várias alternativas para a solução e prevenção dos problemas de relacionamento a bordo e, além das existentes, novas opções são criadas todos os dias por comandantes e oficiais que, através da sua experiência e sensibilidade no trabalho a bordo, desenvolvem maneiras de fazer com que suas tripulações produzam o máximo.

Uma excelente maneira de se analisar as capacidades e os deveres de um líder é estudando o comportamento dos comandantes de navios mercantes, pois na sua rotina diária de trabalho essas pessoas aplicam conceitos consagrados de liderança e anonimamente criam novos. O comandante de um navio é, sem dúvidas, uma figura a ser admirada e que possui muita experiência a ser passada.

Cabe aos oficiais em formação e aos recém-formados absorver essas lições, pois elas terão com certeza um peso muito grande em sua bagagem de conhecimento, considerando a atual velocidade de ascensão na carreira do mercante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.
2. SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.
3. MARTINS, Dayseluze Gadelha. **O marítimo no seu cotidiano**. Rio de Janeiro: UERJ-CIAGA, 1997
4. INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION. **Human relationships: Model Course developed**, 1991.