

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

**A PRESSÃO PSICOLÓGICA SOBRE OS TRIPULANTES A  
BORDO DE UM NAVIO MERCANTE**

Por: Elisa da Silva Muela

**Orientador**  
**Professora Gabriela de Lima Bragança**  
**Rio de Janeiro**  
**2010**

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

**A PRESSÃO PSICOLÓGICA SOBRE OS TRIPULANTES A  
BORDO DE UM NAVIO MERCANTE**

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 Máquinas (FOMQ) da Marinha Mercante.

Por: Elisa da Silva Muela.

**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**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me guiar em todos os meus caminhos e iluminar cada passo meu.

Em segundo lugar, agradeço meus familiares, principalmente minha mãe, que mesmo nos momentos mais difíceis que tive na vida, nunca me deixou sozinha; meu pai, por me apoiar sempre; minhas irmãs, que me dão força para continuar; meus avós que demonstram de todo o coração o amor que sentem por mim; e meu namorado, que me ajudou em vários aspectos de minha vida.

Gostaria também de agradecer a todos que tornaram possível a realização dessa monografia, incluindo a Professora Gabriela, minha orientadora, o professor Marcelo Martins, por suas divertidas entrevistas e o funcionário da biblioteca da EFOMM, Bosco, por sua paciência comigo na hora de fazer minhas pesquisas.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha amada mãe que construiu caminhos e pontes, em meio às dificuldades da vida, para me educar e me orientar na construção do meu caráter. Ao meu pai, Edson, por ter sido tão rigoroso na formação do meu caráter. Às minhas irmãs, Suelen e Mirena, por serem minhas melhores amigas durante todos esses anos. Ao meu namorado, por sua paciência comigo e por ser meu principal amigo nesse ano.

## EPÍGRAFE

*“Foi o tempo que perdeste com a tua rosa que fez a tua rosa tão importante.”*

ANTOINE SAINT EXUPÈRY

## **RESUMO**

Este trabalho visa identificar, analisar e propor soluções para os problemas de estresse encontrados a bordo de navios mercantes, uma vez que esses são lugares em que várias pessoas devem passar longos períodos juntas, longe da família e muito ocupadas com o trabalho em si.

Englobam-se fatos que podem causar estresse, como assédio e preconceito, em caso de mulheres. Com este fim, buscou-se tratar da situação de mulheres a bordo.

Conceitua-se estresse em suas várias formas e como ele pode afetar o ambiente de trabalho. São mostradas também como más condições de trabalho podem afetar o psicológico de um tripulante

Palavras chaves: Estresse, ambiente de trabalho, e bem estar do funcionário embarcado.

## **ABSTRACT**

This work aims to identify, analyze and propose solutions to the problems of stress found on board of Merchant ships, since these are places where many people must spend long periods together, away from family and very busy with work itself.

It covers up facts that may cause stress, such as harassment, in the case of women, and prejudgement. With this end, one searched to address the status of women on board.

Stress is conceptualized in its various forms and how it might affect the work environment. It is also shown how poor working conditions can affect the psychology of a crew member.

Key words: stress, environment of work, and welfare of the embarked employee.



## LISTA DE FIGURAS

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW..... | 18 |
| 2 | HILDELENE LOBATO BAHIA.....              | 24 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO.....   | 11 |
| CAPÍTULO 1 – ESTRESSE.....  | 13 |
| 1.1 Conceito.....   | 13 |
| 1.2 As causas psicológicas do estresse no ambiente de trabalho..... | 14 |
| 1.3 O ambiente de trabalho.....                                     | 16 |
| 1.3.1 Praça de Máquinas.....  | 16 |
| 1.4 As consequências do estresse no ambiente de trabalho.....       | 18 |
| CAPÍTULO 2 – MULHER.....  | 22 |
| 2.1 A mulher no mercado de trabalho.....                            | 22 |
| 2.2 A mulher na marinha mercante.....                               | 23 |
| 2.3 A questão do assédio a bordo.....                               | 24 |
| 2.4 Adaptação das mulheres à vida a bordo.....                      | 25 |
| CAPÍTULO 3 – ESTRESSE NOS DIVERSOS TIPOS DE EMBARCAÇÃO.....         | 26 |
| 3.1 Plataforma.....   | 26 |
| 3.2 Apoio Marítimo.....   | 27 |
| 3.3 Cabotagem.....  | 28 |
| 3.4 Bandeiras de Conveniência.....                                  | 29 |
| CAPÍTULO 4 – O PAPEL DO LÍDER NA GERÊNCIA DE CASOS DE ESTRESSE..... | 31 |
| 4.1 Conceito de liderança.....                                      | 31 |
| 4.2 Características de um líder.....                                | 32 |
| 4.3 A função do Comandante a bordo.....                             | 34 |
| CAPÍTULO 5 – SOLUÇÕES.....  | 36 |
| 4.4 Aliviando as tensões de bordo.....                              | 36 |
| 4.5 Pensar e agir de acordo com a razão.....                        | 37 |
| 4.6 Prevenindo e combatendo o estresse.....                         | 38 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 39 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                     | 40 |

## INTRODUÇÃO

Em 2008, ao entrar para a Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, encontrei uma dura situação: conviver com pessoas que eu nunca conhecera. Isso foi muito desafiador, porque cada colega de camarote tinha sua mania, sua forma de reagir a situações e seus hábitos. Além disso, não tinha mais minha mãe para me dar apenas uma bronca quando fizesse algo errado. Agora, tudo seria mais sério.

Quando começaram as aulas, fui me inteirando sobre a vida a bordo, a qual eu estava prestes a integrar. Verifiquei que o salário de um Oficial de Marinha Mercante era excepcional, que a comida de bordo era maravilhosa e que tudo, dentro de um navio, conspirava a favor do tripulante.

Mas, quando conheci os regimes de embarque disponíveis e o tipo de vida “fragmentada” que essas pessoas tinham, decidi abordar esse tema em minha monografia.

Um Oficial de Marinha Mercante pode ficar vários meses embarcado, impedindo-se de ter uma família e vida normais. É certo que, de uns bons anos para cá, isso vem mudando. Afinal, quando a Marinha Mercante começou a surgir, os regimes de embarque eram de 18 meses embarcado por 3 meses em terra. Mas, mesmo com essa diferença atualmente, ainda é muito difícil ter uma vida assim e achá-la normal.

Muitas pessoas entram para a escola sem sequer saber em que estão se inserindo, e acabam frustradas e decidem por só trabalhar nessa área para fazerem seu “pé-de-meia”. Isso faz com que a profissão fique desvalorizada, afinal, apesar das várias vantagens que os tripulantes encontram, involuntariamente, o fator psicológico fala mais alto.

Começa aí o ciclo de erros gerador do problema chamado estresse: a falta de conhecimento sobre a profissão leva pessoas despreparadas para os centros de instrução e muitas vezes elas terminam suas formações sem saber exatamente o que vão encontrar em seus locais de trabalho, indo, em consequência, totalmente inaptas física e mentalmente embarcar em navios mercantes, onde essas noções são primordiais.

Esses alunos, como oficiais, têm que aprender, a sua maneira, como lidar com a vida a bordo e como enfrentar seus sofrimentos pessoais, só que muitas vezes, devido à falta de auxílio e interesse por parte de seus superiores, eles não conseguem e acabam se tornando profissionais desiludidos e desestimulados, o que se reflete diretamente no trabalho que desenvolvem e na visão que passarão para a sociedade sobre a sua profissão.

Para as mulheres, o problema da vida a bordo é um pouco mais agravante. Além de todas essas dificuldades, elas ainda têm que lidar com preconceito e, em casos mais sérios, assédio por parte dos mais antigos. Esse foi mais um dos motivos que me interessaram em se tratando da vida a bordo, afinal, sou mulher e estou entrando no mercado de trabalho agora, já sabendo de diversas histórias a respeito.

Finalmente, selecionei esse tema também pelo fato de o estresse ser tão estudado por administradores em geral. Sabe-se que, se o trabalhador não está satisfeito com seu emprego, isso o desmotiva, fazendo com que ele não tenha compromisso com a empresa. Por isso, as companhias de navegação se preocupam tanto na hora de decorar os cômodos mais freqüentados pelos tripulantes, como camarotes e refeitórios, bem como se preocupam com a comida e com o ambiente de trabalho, incluindo iluminação, ergonomia, entre outros.

Busquei informar-me a respeito das melhores formas de lidar com os sentimentos advindos da nossa profissão, desde sua origem a soluções. E é sobre isso que esse trabalho monográfico discorre.

## **CAPÍTULO 1**

### **O ESTRESSE**

#### **1.1. Conceito**

O estresse é muito discorrido atualmente entre administradores de empresas, pois passou-se a perceber que o fator psicológico também tem efeito sobre a qualidade do trabalho realizado.

O termo estresse foi publicado pela primeira vez em 1936, pelo médico Hans Selye na revista científica Nature sendo questionado ser ou não uma doença. Estresse se define por "pressão", "tensão" ou "insistência", portanto estar estressado quer dizer "estar sob pressão" ou "estar sob a ação de estímulo insistente".

O estresse é essencialmente um grau de desgaste do corpo e da mente, que pode atingir níveis degenerativos. Impressões de estar nervoso, agitado, neurastênico ou debilitado podem ser percepções de aspectos subjetivos de estresse. Contudo, estresse não implica necessariamente uma alteração mórbida: a vida normal também acarreta desgaste na máquina do corpo. O estresse pode ter até valor terapêutico, como é o caso no esporte e no trabalho, exercidos moderadamente. Assim, uma partida de tênis ou um beijo apaixonado podem produzir considerável estresse sem causar danos de monta.

A palavra "Estresse" vem do inglês "Stress". Este termo foi usado inicialmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão. Hans Selye (médico) transpôs este termo para a medicina e biologia, significando esforço

de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras a sua vida e a seu equilíbrio interno.

"Estresse", em princípio, não é uma doença. É apenas a preparação do organismo para lidar com as situações que se apresentam, sendo então uma resposta do mesmo a um determinado estímulo, a qual varia de pessoa para pessoa. O prolongamento ou a exacerbação de uma situação específica é que, de acordo com as características do indivíduo naquele momento, podem gerar alterações indesejáveis. O organismo então entra na fase de exaustão e morre ou se adapta. Na fase de adaptação, tudo volta mais ou menos ao normal, e o organismo torna-se mais resistente.

## **1.2. As causas psicológicas do estresse no ambiente de trabalho**

De um modo geral, entre inúmeras causas emocionais do estresse no ambiente de trabalho, podem-se citar basicamente três principais: Alto padrão de exigência pessoal, medo e frustração.

O tipo de vida que os trabalhadores se auto-impõem, no qual pensam ser necessário obter muito mais recursos financeiros de que realmente necessitam, exige deles mais esforço para cumprir o padrão estabelecido e os coloca diante de conflitos na vida profissional onde há cada vez mais competição e menos espaço.

O perfil do que se diz ser de um bom profissional para as empresas, passa por características de semideuses, onde devem existir absolutamente todas as características de um ser perfeito: criativo, ótima comunicação, competente, disposto, grande poder de concentração, sabe mandar e sabe receber ordens. Sabe ouvir e se colocar, sabe estimular o crescimento do grupo e dos indivíduos além de almejar o crescimento para si e para a empresa, o crescimento, tem muito boa aparência e alto grau de compreensão do comportamento humano e sabe lidar com ataques histéricos de seus patrões, sem se abalar quando chamado de incompetente, ou quando for colocada sobre seus ombros a responsabilidade de um erro a respeito de algo que na verdade

não lhe competia, pois tem alto poder de análise e um emocional impecável e saberá discernir, esclarecer e apaziguar o conflito, sem se abalar. Deve sempre estar pronto para se dedicar de corpo e alma a empresa, sem hora para terminar um serviço e jamais deixar que seus problemas pessoais interfiram em seu trabalho. Precisa saber lidar com as constantes frustrações positivamente e jamais temer, pois tem confiança, coragem, ímpeto, bom humor e vitalidade contagiante. Não fica doente, não fica cansado, não falta nunca ao trabalho, e com prazer, trabalha durante suas férias quando requisitado. Quando se tratar de uma mulher, que não tenha filhos de preferência e que não engravide. E o mais importante, não ganhe mais do que a empresa acha que vale seu trabalho, ou que esteja disposta a pagar.

A criminalização do trabalhador marítimo é outro aspecto que influi no mal-estar psicológico. A responsabilidade, cada vez maior, está diretamente relacionada ao risco de prisão, em casos de acidentes que causem poluição. E o pior: nesses casos, o tripulante ainda pode ficar sem defesa judicial, uma vez que não existe a obrigatoriedade do contratante em advogar as causas do trabalhador. Navegar horas seguidas com o peso dessas responsabilidades e com o acúmulo do cansaço físico e mental pode acarretar efeitos desastrosos.

O transporte ou manuseio de substâncias químicas e tóxicas perigosas é um fator que causa constante preocupação e estado de alerta em toda a tripulação, variando de acordo com seu grau de periculosidade. Um acidente, por menor que seja, pode ser catastrófico dependendo da substância em questão. Por mais modernos e eficazes que sejam os sistemas de segurança de prevenção de acidentes, o receio sempre estará na mente dos tripulantes. O instinto de auto-preservação é muito forte no ser humano. Esse estado de preocupação e senso de responsabilidade exacerbado acaba por desencadear um quadro de estresse. Como se isso não fosse bastante, há ainda a cobrança da sociedade em relação a questões como responsabilidade civil, poluição e segurança. Esta última deu origem a códigos de proteção, como o ISM (International Safety Management) e o ISPS (International Ship and Port Facility Security). A implementação desses dispositivos, compulsórios aos marítimos, exige deles uma preocupação maior com as questões burocráticas que envolvem o cumprimento de regras. A pressão psicológica, que já é grande por ser uma atividade de risco, aumenta, uma vez que as inspeções e vistorias de bordo tornaram-se constantes.

Dentre os fatores que desencadeiam o stress a bordo, destaca-se o fato de que o trabalho é individual, isolado e dividido em turnos (quartos). Esses fatos, adicionados à falta de descanso entre as horas de trabalho causam um cansaço cumulativo, trazendo conseqüências dramáticas como o alcoolismo.

E por aí segue a lista dos poderes dos super-heróis imaginários e o que é pior, exigidos que apareçam e encarnem em todos os funcionários.

Esse mesmo padrão utópico profissional é estabelecido também para diversos setores de nossas vidas, pois existem padrões estéticos onde a beleza física é um padrão irreal, que existe apenas nas revistas e passarelas.

Esse ideal é muito almejado, mas, na maioria dos casos, não é alcançado. Daí surge o estresse.

### **1.3. O ambiente de trabalho**

#### **1.3.1. Praça de máquinas**

Em uma praça de máquinas, vários fatores contribuem para perturbar a saúde mental e física dos trabalhadores. São eles:

- Ambientes ruidosos: As máquinas funcionam a todo tempo, fazendo com que o barulho nunca cesse. Quando há a necessidade de se fazer um reparo ou verificar níveis de óleo ou manômetros, é indicado o uso de abafadores, a fim de evitar esse estresse.

- Ambiente totalmente fechado e quente: Como a praça de máquinas fica abaixo da linha de flutuação do navio, não há ventilação.



Sequer há sistema de ar-condicionado, pela dificuldade em se burlar o calor irradiado pelas máquinas.

- Vibrações: O propulsor é a maior fonte geradora de vibrações a bordo. Cerca de 90% das reclamações sobre essas vibrações nas demais acomodações da embarcação têm como origem a vibração local induzida pelo propulsor. Efeitos de vibração secundários são oriundos de forças e momentos desbalanceados existentes no sistema principal de propulsão e nos sistemas auxiliares há fontes potenciais de excitação que podem gerar uma ressonância em toda a estrutura do casco. O *rattling* (efeito secundário que consiste em uma série de sons baixos e curtos gerados quando superfícies rígidas e geralmente metálicas começam a chocar-se, produzindo vibrações e ruídos) é uma queixa freqüente entre a tripulação devido a seu efeito perturbador. Essas vibrações constantes as quais os marítimos são continuamente expostos causam uma série de danos à saúde, além do stress.

A vibração pode causar desconforto e pode tornar-se dolorosa em amplitudes mais elevadas. Vibrações de freqüência muito baixa em altas amplitudes provocam o aumento da sudorese e salivação, enxaqueca e náusea. Se a freqüência for mais alta, a fadiga pode ocorrer. A exposição durante um longo período a vibrações muito fortes pode causar danos ao esqueleto, aos órgãos e a habilidade visual é reduzida.

## 1.4. As consequências do estresse no ambiente de trabalho

Abraham Maslow estudou as necessidades dos trabalhadores, e as dividiu hierarquicamente, de acordo com a importância na busca da auto-realização. Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide:



Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (fonte: site Google imagens)

- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo;
- necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;

- necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.

Tendo em vista, essa pirâmide, muitos administradores se empenharam em suprir todas as necessidades propostas por Maslow, a fim de fazer com que seus funcionários ficassem mais comprometidos com a empresa, anexando planos de saúde e carteira assinada ao contrato.

Apesar das críticas que recebeu, essa pirâmide é estudada até hoje e é tida como base para muitos administradores, para motivar seus funcionários e mantê-los satisfeitos com a profissão, a fim de evitar estresse.

Em uma entrevista ao professor da Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, Marcelo Martins, ele descreveu um fato verídico, consequência do estresse da profissão. O caso foi o seguinte: Em uma viagem internacional muito longa sem mudar a tripulação num navio petroleiro, há 3 ou 4 meses sem ver a família e com as comunicações restringidas por seus preços absurdos na época, o radiotelegrafista e um suboficial resolveram se divertir com um jogo de cartas. O primeiro era muito nervoso, não levava nada na “esportiva” e não gostava de brincadeiras.

O jogo terminou com a vitória do suboficial, o que deixou o radiotelegrafista muito irritado. O perdedor, então, levantou-se da mesa e xingou o adversário de ladrão. O vencedor não gostou da ofensa e, ao apontar o dedo para o agressor, levou dele uma tapa na mão. O radiotelegrafista, então, puxou uma faca para o suboficial e só não aconteceu uma tragédia porque os tripulantes presentes apartaram a briga.

O estresse pode causar e/ou agravar uma série de doenças, que englobam desde asma a doenças dermatológicas, incluindo as alérgicas e imunológicas; todas elas, de acordo com especialistas, relacionadas de alguma forma à ativação excessiva e prolongada do eixo hipotálamo-hipófise-adrenal.

No campo clínico, observam-se várias consequências. No sistema digestivo, o estresse pode causar desde uma simples gastrite até uma úlcera. No sistema cardíaco, ou mais precisamente nas coronárias, o estresse pode se tornar um matador silencioso, pois aumenta a fabricação de colesterol LDL, o “colesterol ruim” e de triglicérides. No geral, pode causar sensação de fraqueza e fadiga, tensão muscular elevada com câimbras e formação de fibralgias musculares (nódulos dolorosos nos músculos dos ombros e das costas, por exemplo), tremores, sudorese, cefaléias tensionais e enxaqueca, lombalgias e braquialgias (dores nas costas e nos ombros e braços), hipertensão arterial, palpitações e batedeiras, dores pré-cordiais, colopatias (distúrbios da absorção e da contração do intestino grosso) e até dores urinárias sem sinais de infecção.

Em ocasiões estressantes, e mesmo fora delas, manifesta-se uma variedade de reações psicológicas e psiquiátricas. Ou, pelo menos temporárias, perturbações de comportamento ou exacerbação de problemas de natureza social.

Do ponto de vista depressivo, a queda ou o aumento do apetite, as alterações de sono, a irritabilidade, a apatia e falta de dinamismo e a perda de interesse e desempenhos sexuais são comumente encontrados.

Existem também as "fugas", que todos conhecemos. Quando não se apela para a automedicação, a pessoa refugia-se na bebida e mesmo no consumo de drogas ilícitas de uso e abuso, além de aumentar a quantidade de cigarros fumados, quando for fumante.

São estas as condições da derrocada à qual o estresse leva a pessoa, principalmente quando esta tiver uma personalidade hiperativa.

O estresse é o principal inimigo da saúde. Pesquisas comprovam que o estresse é um dos principais responsáveis pelo aumento de produção de colesterol. Além disso, alguns hormônios são afetados pelo estresse aumentando a fabricação de colesterol LDL e de triglicérides.

## **CAPÍTULO 2**

### **MULHER**

#### **2.1. Mulher no mercado de trabalho**

Nas últimas décadas, a mulher vem se inserindo cada vez mais e com mais força no mercado de trabalho em geral. Com a industrialização e a movimentação feminista, que pregava que mulheres deveriam ter direitos iguais aos dos homens, o sexo feminino começou a entrar na disputa com homens por cargos e, muitas das vezes, são preferidas pelos contratantes. Uma pesquisa realizada pelo programa Fantástico em maio de 2010 mostrou que as mulheres são maioria em cargos administrativos e a justificativa de seus patrões é a de que elas são mais cautelosas e organizadas.

Apesar de, por um lado, as mulheres terem suas qualidades, por outro, as coisas não são tão fáceis assim. Até os dias de hoje, muitas empresas preferem contratar homens pelo fato de eles não engravidarem. Essa questão da maternidade ainda pesa muito negativamente para elas, afinal as empresas são obrigadas, por lei, a dar licença maternidade e continuar pagando para um funcionário inexistente por um período. Isso causa prejuízos para os patrões.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho e a igualdade de direitos foi, sim, um fator muito importante para o mundo. E atualmente essa igualdade está se mostrando cada vez mais. Já existem, por exemplo, várias mulheres ocupando cargos políticos, mulheres solteiras de

menos de 30 anos milionárias, como publicou a revista Veja de abril de 2010. Esses fatores mexem com a economia e com o governo do país e do mundo.

## **2.2. Mulher na marinha mercante**

Em 1997, foram abertas as primeiras inscrições para candidatas do sexo feminino para ocupar uma profissão vista até então como masculina: a de Oficial da Marinha Mercante. Assim, as mulheres tiveram a oportunidade de ingressar nessa vida e de sonhar com o tal grande futuro prometido.

Mas, ao sair da escola, não é bem assim o futuro. As primeiras mulheres a embarcarem em navios se depararam com um ambiente masculino e machista, onde suas palavras não valiam de nada. Até mesmo porque elas eram novas e os já tripulantes, de outra geração, com outra mentalidade.

Ainda tiveram o problema de ter que viver longe de casa por longos períodos. Ou seja, o sonho de casar e ter filhos e uma vida normal deveria ser suprimido ou, pelo menos, adiado. Por esse motivo, várias mulheres desistem da carreira com, no máximo, 10 anos de profissão. Fato esse que também ocorre com muitos homens, os quais não se adaptam à profissão.

Mas, apesar disso, várias mulheres têm-se destacado na profissão, como a paraense Hildelene Lobato Bahia, primeira mulher a comandar um navio brasileiro da empresa TRANSPETRO, no ano de 2009, “atividade tipicamente masculina”, segundo o site Portal Naval.



Figura 2 – Hildelene Lobato Bahia, a primeira mulher comandante de navio mercante da TRANSPETRO (fonte: site SOS mulher)

### **2.3. A questão do assédio a bordo**

Um dos grandes e mais perturbadores problemas encontrados a bordo de navios mercantes é a questão do assédio. Mulheres embarcam e há casos em que sofrem humilhações e se sentem obrigadas a permanecer em silêncio, pois quem cometeu o delito foi seu superior. Então, reclamar para quem?

Essas situações levam as empresas de navios mercantes a pensar duas vezes antes de contratar uma mulher. Algumas simplesmente não contratam. E isso vem sendo uma situação muito frequente e muito pouco divulgada.

Em uma entrevista realizada com o professor da Escola de Formação de Oficiais de Marinha Mercante, Marcelo Martins, ele relatou uma história ocorrida no ano de 1998, quando estava embarcado. Esse fato se deu com uma enfermeira brasileira, de seus 30 anos, segundo ele, muito prestativa, cujo nome não foi divulgado para preservação da identidade da moça. Na época,



ainda não havia a Lei Maria da Penha, que protege a mulher de maus-tratos, e, apesar de ela ter namorado a bordo, era assediada pelo Comandante.

O assédio é um fator estressante, pois, a pressão psicológica em cima da assediada é deveras e torna o clima pesado dentro do navio. Nos casos em que há agressão física, às vezes, o trauma é tamanho que a mulher não consegue mais trabalhar.

#### **2.4. Adaptação das mulheres à vida a bordo**

A vida mercante promete um futuro promissor, com empregos por todo lado e muito dinheiro envolvido, mas, algumas mulheres não conseguem se adaptar à vida a bordo.

A distância da família, as situações encontradas nos navios, o preconceito dos “velhas-guardas” que acham que só homens podem fazer determinados trabalhos: tudo isso estressa a mulher e a faz, na maioria dos casos, desistir.

Não existe ainda, no Brasil, uma Chefe de Máquinas, por exemplo. Para ser promovido a esse patamar, o oficial deve ter, no mínimo, oito anos de embarque efetivo. Colocando isso no regime adotado por embarcações de apoio marítimo, 1 mês em terra por 1 embarcado, isso significa um mínimo de dezesseis anos de profissão. Nenhuma mulher brasileira aguentou todo esse tempo até hoje.

Apesar das mudanças que as mulheres já sofreram e superaram, essa profissão ainda é sacrificante e surreal para a maioria delas.

## **CAPÍTULO 3**

### **O ESTRESSE NOS DIVERSOS TIPOS DE EMBARCAÇÃO**

#### **3.1. Plataforma**

A plataforma conta com espaços pouco definidos onde lazer e trabalho coexistem sendo destacadas apenas as áreas destinadas a refeições e moradia. Nos alojamentos, existe uma segregação de espaços onde quem ocupa melhores cargos e ou recebem salários maiores ocupam camarotes reservados e mais amplos, e a maioria, mais simples, divide alojamentos.

Somando-se a isso, muitas críticas são feitas a respeito daqueles que procuram as áreas de lazer, por isso um grande número de funcionários não freqüenta esses lugares.

Então, além de o indivíduo viver a situação inusitada de morar no mesmo local em que trabalha e sob alta tensão, os trabalhadores ainda contam com a falta de compreensão de seus supervisores e companheiros de trabalho acerca de suas necessidades.

A rotina de trabalho em uma plataforma varia muito entre as empresas, mas, em geral, varia em torno de 15 dias de descanso e 15 dias de trabalho efetivo, dentro do qual se trabalha 12 horas diárias, devendo-se estar de prontidão para qualquer emergência 24 horas por dia. Em se tratando de Marinha Mercante, essa não é uma rotina longa, no entanto, apesar de serem poucos dias a bordo, os trabalhos, segundo pesquisas realizadas e publicadas, têm se mostrado árduo e exaustivo.

É importante acrescentar que rotinas de trabalho demasiado exaustivas podem afetar a desenvoltura do indivíduo em um momento de sinistro, por isso, devem ser evitadas.

A fadiga em uma plataforma “offshore” é muito comum e o aumento de casos de pessoas fatigadas está intimamente ligado ao grande número de horas de trabalho e principalmente a falta de privacidade nos alojamentos: o fato de o indivíduo ter que dividir o quarto com outros que trabalham em turnos distintos não conseguindo estabelecer hábitos como, por exemplo, horários regulares para dormir, rituais pré-sono, entre outros, repercute diretamente e negativamente na qualidade do sono. Esses fatores geram um clima de desânimo que acabam por atrapalhar o desempenho do funcionário em seu ambiente de trabalho.

### **3.2. Apoio marítimo**

Esses navios utilizam equipamentos caros e especializados, como sistemas de posicionamento dinâmico, que permitem a operação dessas embarcações com as plataformas, utilizando “thrusters”, azimutais, etc. Esse fato obriga as empresas a contratarem profissionais de alto nível. Com a intenção de atrair tais funcionários, as companhias oferecerem muitos benefícios relativos às condições trabalhistas, tais como: salários elevados, repouso remunerado, contribuição ao INSS, décimo terceiro salário, plano de saúde, seguro de vida, dentre outros.

Mas, o que realmente atrai a mão de obra é a questão do tempo de trabalho: enquanto na cabotagem varia de 90 a 120 dias embarcado, para 30 a 60 de repouso, no “offshore” essa rotina é de 1 para 1, ou seja, 35 dias embarcado por 35 em terra, ou 28 por 28.

A rendição é outro aspecto favorável neste setor: os tripulantes são rendidos nos dias corretos e voltam a trabalhar no tempo acertado.

Por outro lado, o serviço é mais árduo e dinâmico, pois os navios estão toda hora operando.

Apesar de os benefícios oferecidos nas embarcações de apoio serem muito atraentes, elas podem oferecer alguns malefícios bastante relevantes, tais como:

- Essas embarcações, com raras exceções, costumam ser menores do que os navios que fazem cabotagem, por isso, náuseas e mal estar físico são bastante comuns. Existem muitos casos de o funcionário pedir demissão pelo fato de não ter se adaptado a esta situação.

- Outro aspecto diz respeito à evolução do marítimo no que diz respeito ao crescimento profissional dentro da Marinha Mercante: devido ao fato de ser 1 por 1, o oficial demora mais para ascender dentro dos postos de sua área, ou seja, para passar de segundo oficial de máquinas para subchefe, por exemplo, são necessários dois anos embarcados, não contando o tempo de descanso, então, em navios deste tipo ele levaria no mínimo 4 anos.

### **3.3 Cabotagem**

Em embarcações deste tipo, todos os trabalhadores possuem cabines próprias, as quais se situam em andares distintos, uns reservados para oficiais e outros para marinheiros. Somando-se a isso, os camarotes diferem uns dos outros no que diz respeito à comodidade e espaço: quartos mais amplos, melhores mobiliados e com maior amparo tecnológico, são para aqueles que possuem maior graduação.

Além disso, os tripulantes, em alguns navios, contam com sala de musculação, sala de vídeo com acesso a SKY, piscina, campo de futebol e computador conectado à internet. No entanto, é importante salientar que são poucos os trabalhadores de Marinha Mercante que têm esse privilégio em seus locais de trabalho, pois na maioria dos navios as áreas de lazer deixam muito a desejar.

Com a evolução da tecnologia, as operações de carga e descarga se tornaram mais rápidas, o que, em termos financeiros representa um ganho, mas para a tripulação tem significado menos ou nenhum tempo em terra.

Os dias de folga também não são muitos: a rotina de trabalho tem variado de 4 meses embarcado para 2 desembarcado, ou seja, 4 por 2, ou ainda 3 por 1. Sendo importante mencionar que esse tempo a bordo pode ser prolongado devido à falta de rendição. Tem sido comum, em algumas empresas, o trabalhador ter de ficar mais do que o tempo previsto. E o contrário também ocorre: as férias podem ser reduzidas para que um funcionário trabalhe no lugar de outro que já completou o tempo a bordo.

Todos esses fatores são muito relevantes no que diz respeito à fadiga e ao estresse. Pois com a diminuição do tempo em terra aumenta a quantidade de trabalho e a sensação de isolamento, o que é agravado com a incerteza do desembarque após o 3º ou 4º mês.

### **3.4 Bandeiras de conveniência**

Segundo a Federação Internacional de Trabalhadores em Transportes (ITF), um navio está sob bandeira de conveniência (BDC) quando não há nenhum vínculo genuíno entre o armador ou proprietário e o pavilhão da embarcação, ou seja, quando a propriedade beneficiária e o controle do navio estão sediados em país ou países diferentes ao da bandeira que o navio arvora.

Nos contratos de trabalho, a maioria dos navios de bandeira de conveniência segue as normas da Organização Internacional do Trabalho, OIT, as quais definem condições mínimas de trabalho. Mas em geral, estas estão bem abaixo do que é pago pelas empresas de navegação tradicionais. Como, por exemplo, os salários: no Brasil um comandante de longo curso, por exemplo, recebe em torno de R\$ 10.000,00, para a OIT esse salário deve ser de, no mínimo, 6.000,00 correspondentes à moeda corrente no país do trabalhador, o que, no caso brasileiro,

representaria, atualmente, R\$ 6.000,00, ou seja, muito inferior ao que é pago pelas empresas nacionais. E é exatamente por isso que muitos armadores têm colocado seus navios em BDCs.

A primeira barreira que o tripulante em um navio de bandeira de conveniência tem de transpor é a do idioma, pois esses navios se caracterizam por uma mistura grande de nacionalidades, o que dificulta muito o convívio. Conflitos étnicos religiosos são comuns, chegando, inclusive, a casos extremos de agressão e morte. Além disso, as acomodações são, geralmente, sub-standard, ou seja, abaixo dos padrões de habitação, podendo o tripulante inclusive passar a humilhação de dormir no chão junto com animais peçonhentos. A alimentação, quando há, também é de baixíssimo nível, sendo comuns os casos de o tripulante ter que comprar peixe de pescadores em alto mar para ter o que comer.

Como pôde ser verificado, as situações enfrentadas nesse tipo de embarcação é muito passível a gerar estresse, pois são casos muito extremos os enfrentados pelos tripulantes. A “vida boa” tão desejada por quem entra para essa profissão não faz parte do cotidiano dessas pessoas, que não são, muitas vezes, vistas como seres humanos.

## CAPÍTULO 4

### O PAPEL DO LÍDER NA GERÊNCIA DE CASOS DE ESTRESSE

#### 4.1 Conceito de liderança

É possível encontrar a palavra “liderança” em livros e dicionários definida de forma concisa, mas para a “arte da liderança” existem múltiplas definições, variando de pessoa para pessoa, tornando complexo seu estudo.

Segundo o dicionário Aurélio, liderança significa “espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

Até pouco tempo atrás, a liderança era vista como um traço inato e acreditava-se que o importante era saber detectá-lo em seu portador, e colocá-lo numa posição de liderança. Atualmente, tem-se liderança como um fenômeno grupal e não mais como característica individual. As funções da liderança incluem, portanto, todas as atividades que envolvem o ato de influenciar pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas. George R. Terry em seu livro “Princípios de Administração”, 1977, sintetiza a idéia central do conceito de liderança em apenas: "A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

Um líder deve saber principalmente influenciar, ao invés de impor suas ordens. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta

motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente conseguir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. Assim, e apesar da atuação do líder envolver múltiplas funções, tais como planejar, informar, avaliar, controlar, punir, etc. Contudo liderar é, essencialmente, motivar e orientar o grupo, as pessoas e direção a determinados objetivos ou metas.

## **4.2 Características de um líder**

Embora seja considerado um fenômeno grupal, para exercer a liderança, um líder necessita desenvolver atitudes e habilidades que ajudem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações certas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Portanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessário visualizar todo o contexto, para combinar essa característica com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de uma forma natural e espontânea; devendo ter caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa. Deverá ser flexível de modo a estar acessível a todos e saber lidar com as diferentes personalidades e estereótipos e, compreender que os grupos que integram seus liderados não são homogêneos, ou seja, as pessoas que os integram são diferentes entre si.

São duas as características fundamentais para a eficiência na realização das tarefas: a competência profissional e a dedicação ao trabalho, podendo-se fazer quatro combinações principais destes dois atributos que caracterizam tipos diferentes de profissionais: o competente e dedicado, o competente e pouco dedicado, o incompetente e dedicado, o incompetente e pouco dedicado.

Deve-se entender que o líder do grupo deverá conduzir-se de modo diferente com cada membro da equipe, de acordo com as características individuais. Os menos competentes necessitam de maior orientação e os menos dedicados, maior supervisão.



Dessa forma, devem-se levar em consideração as características individuais de cada membro da equipe ao determinar tarefas, evitando atribuir-lhes trabalhos que estejam acima de suas capacidades e que não irão ser concluídos. Daí deduz-se a necessidade do líder de buscar maior conhecimento possível sobre os liderados.

Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode desenvolver. Segundo James C. Hunter em “O Monge e o Executivo”, quando se interrompe alguém durante uma conversa, são enviadas algumas mensagens negativas. “Se você interrompeu, é porque não estava prestando atenção ao que eu dizia, já que estava com a cabeça ocupada com a resposta. (...) Se você se recusa a me ouvir, não está valorizando a minha opinião. Finalmente, você deve acreditar que o que tem a dizer é mais importante do que eu tenho a dizer” (2004, p.40). Essas mensagens são desrespeitosas e devem ser evitadas.

Não há lugar para egos monstruosos na liderança. Liderar significa tanto saber falar como escutar e ter visão com consenso. Um líder constrói uma rede de relações dentro da profissão e articula as possibilidades que estão emergindo para o pensamento em conjunto sobre a profissão. Acima de tudo, responsabilidade, imparcialidade e compreensão são qualidades básicas não só para um líder, mas pra qualquer pessoa que queira conviver em sociedade.

Ser um líder é ter o poder de comunicar às pessoas o potencial de cada uma delas, incentivando-as a descobrir seu próprio caminho e sua capacidade intrínseca, que por algum motivo pode estar adormecida. É dar condições para que os liderados possam liberar suas capacidades criativas e produtivas. Ser líder é estar disposto a ouvir e principalmente ter uma comunicação ou linguagem respeitosa. Um bom líder é aquele que divide as responsabilidades e é flexível na medida certa, se adaptando rapidamente ao ocorrer situações adversas. É aquele que faz parte integrante de uma equipe e que se envolve de corpo e alma em algum projeto. Ele deve ser visionário lutando pelos direitos de seus liderados. Com seu entusiasmo e motivação, ajuda o seu grupo a crescer e estar sempre disposto a vibrar quando ocorrem vitórias.

### **4.3 A função do comandante a bordo**

Nem sempre é fácil viver em grupo. Ainda mais trabalhando com pessoas estranhas, em contato quase que diariamente sem ter sido preparado. Ao surgir um problema a bordo, normalmente sua solução requer uma análise lógica, uma decisão e um plano de ação pessoal por parte do Comandante. Para chegar a um plano de ação lógica, ele deverá fazer uma análise cuidadosa do problema e então, escolher a técnica de liderança a ser utilizada.

O conhecimento adquirido sobre o que é ser um bom líder é importante, porém, a menos que esse conhecimento seja utilizado com resultado, para nada serve. É tarefa do líder, aplicar este conhecimento a situações reais, reconhecendo o problema quando este aparecer e tomar decisões e tomar resoluções prontas, razoáveis e possíveis.

Quando o Comandante não tem carisma, geralmente por ser autocrata, ou seja, não saber ouvir e só dar ordens, a tripulação pode criar certo receio em propor novas soluções e revolucionar o trabalho. Isso vale tanto para Comandantes como para Chefes de Máquinas.

Há Comandantes que são muito ignorantes e não permitem que seus funcionários façam algo além do previsto. Isso gera repulsa da tripulação e também uma estagnação dos processos adotados no trabalho.

Na hora de selecionar um Comandante, deveria ser levado em conta não apenas o tempo de embarque dele, mas sim, se ele tem a capacidade de conduzir e manter um grupo de pessoas trabalhando harmonicamente, obtendo, assim, a eficiência e a eficácia desejadas.

O Comandante deve sempre responder por suas ações, pois todas as ordens à tripulação devem ser fornecidas em seu nome, sendo o único responsável por tudo o que a tripulação faz ou não, ou seja, independente das ações de seus subordinados, o comandante é responsável pelas decisões e pela execução das tarefas.

O Líder, a bordo, deve sempre dar o exemplo, ou seja, conduzir-se de modo que seus hábitos pessoais estejam acima de qualquer crítica. E, principalmente, manter seus princípios, pois sua coragem física e moral não devem deixar dúvidas. É importante, também, que o líder sempre aperfeiçoe seus conhecimentos, estimulando, assim, sua tripulação, e aumentando o valor do grupo dentro do navio.

É fundamental que o Comandante conheça e compreenda sua tripulação, para isso, ele deverá ser acessível, de modo que cada tripulante sinta-se livre para expressar-se e reconhecer suas próprias dificuldades e limitações, e deve ser flexível no seu julgamento. Pois, se o subordinado compreende que seu Comandante está interessado e preocupado com seu bem-estar, o mesmo irá adotar uma atitude favorável, tornando-se um subalterno eficiente.

Em um embarque realizado no navio Offshore Brasil da empresa Seabulk, em maio de 2010, foi possível perceber o quanto é importante ter um Comandante compreensivo. Nesse navio, o Comandante era muito querido pelos tripulantes e todos desejavam fazer parte dessa tripulação. Era um trabalho realizado com amor, como se trabalhassem em casa, com uma família ao redor.

## CAPÍTULO 5

### SOLUÇÕES

#### 5.1 Aliviando as tensões de bordo

O marítimo encontra muitas dificuldades a bordo e talvez a maior delas seja relacionar-se com as outras pessoas, que somado à dor da distância do lar tende a formar um ambiente de trabalho hostil e ineficiente.

Os navios precisam das pessoas para operá-los, portanto elas são importantes. Por isso é extremamente necessário um agradável ambiente de bordo, tanto nas horas de trabalho como nas horas de lazer o que faz com que o período de embarque passe de maneira a não causar estresse físico ou mental.

Por tal motivo, muitas empresas investem em melhorias quanto ao lazer a bordo visando à diversão dos tripulantes, para que não venham a ter somente um ambiente de profissionalismo e seriedade. Longe da casa e da família, deve ser oferecida aos tripulantes opções de entretenimento como academia, encontros musicais, orientação espiritual, esportes, cinema, dinâmicas de grupo, entre outros. Essas opções além de serem simples, elas contribuem muito para o “desestresse” a bordo.

Recursos de comunicação como telefones e internet diminuem a ansiedade entre os tripulantes, pois proporcionam o contato com a família. Antigamente, os navios não possuíam esses recursos e muitas pessoas não agüentavam ficar tanto tempo longe de casa sem notícias.

Atualmente, é possível conversar diariamente com a família, por meio de sites de conversa instantânea de áudio e vídeo.

Procedimentos simples como estes ajudam a amenizar a angústia, mantendo o tripulante o mais familiarizado possível com o local de trabalho.

## **5.2 Pensar e agir de acordo com a razão**

Na vida cotidiana, atualmente, as pessoas trabalham cada vez mais em busca de um futuro promissor e esquecem-se de se auto-impor limites. Nos navios, essa realidade não é diferente. Isso porque a atual sociedade marítima faz dos tripulantes uma espécie de máquina que precisa produzir sete dias por semana sem vida social, deixando às vezes de respeitar os ritmos biológicos de cada um. Para se manter no mercado as pessoas devem responder a todas as solicitações, sem falhas, com rapidez absoluta e logo a seguir estar prontas para outra. Às vezes, o mercante não tem só o trabalho a bordo, ao desembarcar tem que trabalhar em terra, ou mesmo fazer uma faculdade. Tais situações sobrecarregam muito as pessoas elevando muito a fadiga mental e o estresse.

Em primeiro lugar, para se libertar do estresse a bordo, o oficial mercante deve saber se faz o que realmente gosta, pois o prazer é o primeiro fator de descompressão e alívio. É muito importante no trabalho haver uma motivação, visto que, em uma vida normal, utilizamos um terço dela para dormir, outro terço para trabalhar e o outro para atividades sociais e lazer. É fácil perceber que quem não atinge sucesso no trabalho devido a estresse, pode acabar também não o atingindo na vida toda, uma vez que o estresse se alargar a toda sua existência por consequência com efeitos devastadores.

Portanto, o oficial mercante deve saber se está realmente preparado para embarcar, se é isso mesmo que quer, qual será seu regime de embarque, entre outros fatores que devem ser

minuciosamente analisados para combater esse problema. Deve-se sempre agir com a razão acima de tudo, não fazendo o que o corpo não aguenta fazer.

### **5.3 Prevenindo e combatendo o estresse**

Há diversas formas de se evitar o estresse. Algumas das precauções que podem ser tomadas para esse fim são: procurar uma atividade física de acordo com o respectivo estado de saúde; controlar o consumo de álcool e fumo; evitar o excesso de perfeccionismo; organizar bem o tempo, tornar o trabalho mais produtivo e reservar espaço para o lazer; praticar exercícios aeróbicos (caminhadas, futebol ou natação) pelo menos uma hora por dia; cuidar das relações afetivas; ser generoso. (A generosidade aumenta a auto-estima e contribui para diminuir o "estresse"); relaxar: fazer pequenas pausas durante o horário de trabalho; cultivar imagens positivas na mente; estimular a criatividade praticando os hobbies preferidos; e selecionar as leituras e informações; e administrar o tempo de forma racional.

Com algumas atitudes como essas é possível tornar a vida melhor, com mais saúde e menos estresse. O estresse deve ser combatido com força de vontade e determinação, pois ele é altamente prejudicial à vida profissional, assim como para a saúde.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se ao fim deste presente trabalho monográfico e nesse momento é importante colocar algumas conclusões sobre os principais aspectos que permitiram sua consecução.

As mulheres que embarcam nessa carreira encontram alguns problemas. Além de terem o estresse normal de um navio, há casos em que são assediadas e humilhadas e não contam com o apoio necessário.

Neste mundo em que as preocupações com o dinheiro estão em primeiro plano, notamos que o homem está fechando os olhos para problemas que dizem respeito a ele mesmo e nada tem feito para trazer melhorias ao seu ambiente de trabalho.

Dentro desse enfoque, seria de grande valia que o empregador reavaliasse aspectos como: a rotina de trabalho, a estratificação social a bordo e a qualificação profissional de seus funcionários. Além disso, a empresa deve repensar a sua relação com os seus empregados, pois é inadmissível que em pleno século XXI o funcionário seja visto como mais uma máquina que tem uma função a ser exercida, o trabalhador tem que ser respeitado e reconhecido pelo seu trabalho.

O líder também é um fator essencial na hora de se construir um ambiente agradável. A relação entre o superior e o subordinado deve ser de bondade e não de afastamento. Devem procurar uma relação, não obrigatoriamente de amizade, mas de respeito e companheirismo, para que em uma situação de emergência ambos trabalhem de forma proativa.

Finalmente, não se deve deixar de considerar o fato de que por trás da máquina sempre existirá o homem e se esse homem que trabalha percebe seu ambiente hostil, estressante e opressor, a máquina pode vir a falhar, e, levando em consideração a especialidade do trabalho, uma pequena falha pode causar danos intensos ao meio ambiente, onerando toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADAM, Mike. A primeira consequência da fadiga é a perda da capacidade de julgamento: Revista Rumos Práticos, Rio de Janeiro, RJ, n. 12, p. 6-9, jan. 2004.
2. LADEIRAS, Fernando Alves. Visita de familiares de tripulantes a bordo: Diário de Bordo, Rio de Janeiro, RJ, p. 7, out. 2002.
3. LEVENSON, H. Activism and powerful others: Distinctions within the concept of internal-external locus of control. *Journal of Personality Assessment*, 38, 377-383, dec. 1974.
4. THE INTERNATIONAL MARITIME HUMAN ELEMENT BULLETIN, London, Ed. The Nautical Institute, n.9, oct. 2005.
5. REVISTA UNIFICAR, Rio de Janeiro, Ano VIII, p. 70-72, n.24, jan 2007.
6. REVISTA UNIFICAR, Rio de Janeiro, Ano VII, p. 40-44, n.23, abr 2006.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
8. ITALIANI, Fernando. Gestão de Pessoas: a principal ferramenta para o sucesso. Disponível em: <[www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestaodepessoas.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestaodepessoas.htm)>. Acessado em: 21 abr. 2009.