

MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE

ARTHUR WAYHS KLEIN

QUALIDADE DE VIDA A BORDO

RIO DE JANEIRO

2016

ARTHUR WAYHS KLEIN

QUALIDADE DE VIDA A BORDO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Náutica da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadora: 1º Ten (RM2-T) **Flávia Ernesto de Oliveira da Silva Alves**

RIO DE JANEIRO

2016

ARTHUR WAYHS KLEIN

QUALIDADE DE VIDA A BORDO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Náutica da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientadora: 1º Ten (RM2-T) **Flávia Ernesto** de Oliveira da Silva Alves

Assinatura da orientadora

NOTA FINAL: _____

RESUMO

O tema qualidade de vida a bordo de embarcações mercantes é de fundamental importância para aumento para a melhoria das condições de trabalho da tripulação e, também, para o aumento da produtividade das embarcações. Este estudo tem a finalidade de transformar as dificuldades presentes na rotina de trabalho de um marítimo em ferramentas facilitadoras objetivando a satisfação dos empregados e empregadores. Serão expostas ideias e medidas que aprimoram a qualidade de vida dentro desses ambientes, levando em consideração fatores intrínsecos ao ser humano, como a cultura pertencente a cada tripulante. Participação dos funcionários nos processos decisórios, estudo da língua e dos costumes organizacionais pertencentes à embarcação são algumas propostas investigadas e exploradas no decorrer deste estudo. O objetivo desta dissertação é sugerir propostas que diminuam os prejuízos naturais causados por este tipo de profissão, como o isolamento e a saudade de entes queridos, fornecendo meios e ideias que colaborem para a melhoria do estado de espírito e, conseqüente, melhoria da produtividade.

Palavras Chaves: Qualidade de vida, vantagens de interculturalidade e satisfação profissional

ABSTRACT

The theme quality of life on board merchant vessels is crucial to increase the improvement of crew working conditions and also to increase the productivity of vessels. This study aims to transform the present difficulties during the maritime work routine on enabling tools aiming at the satisfaction of employees and employers. Ideas and measures will be exposed order to improve the quality of life in these environments, taking into account factors intrinsic to the human being, as a culture which belongs to any crewmember, employee participation in decision-making, language study and organizational habits belonging to the vessel are some proposals investigated and explored during this study. The aim of this work is to suggest proposals that reduce the natural damage caused by this kind of profession, such as isolation and longing for loved ones, providing resources and ideas that contribute to improve the state of mind and, consequently, productivity of the vessel in general.

Key words: Quality of life, benefits of interculturality and professional satisfaction

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Guarda Chuva Teórico

Figura 2 - Modelo Teórico de Cultura organizacional

Figura 3 - Elementos Componentes da Cultura Organizacional

Figura 4 - 4 Ilustração dos 7 C's do Modelo WELCOA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	9
2.1	Humanismo	13
2.2	Participação dos tripulantes nos processos decisórios	14
2.3	Bem Estar	15
3	A INTERCULTURALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA A BORDO DE EMBARCAÇÕES MERCANTES	17
3.1	Conceito de cultura e cultura organizacional	18
3.2	Importância e função da cultura para a qualidade de vida a bordo de embarcações mercantes	22
4	REGIMES DE EMBARQUE E CONFINAMENTO	25
4.1	Programas de qualidade de vida em regimes de embarque	27
4.1.1	Modelo Wellness Council of America (WELCOA)	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

O estudo da qualidade de vida a bordo de navios mercantes ganhou importância conforme a gradativa qualificação do trabalhador marítimo junto com sua valorização no mercado de trabalho. A concepção de trabalho ideal está deixando de ser aquele melhor remunerado, mas aquele com melhores condições de trabalho e convivência entre os tripulantes.

Esta dissertação abordará as visões e aspirações do empregado e do empregador, colocando-as em pauta para que o estudo possua caráter completo no quesito relacionado a gestão empresarial a bordo de navios mercantes. Definições, propostas de medidas corretivas e tipos de comportamento serão evidenciados para que tanto o trabalhador quanto a empresa tenham conhecimento de quais ações devem, ou não, ser tomadas dentro deste ambiente.

As dificuldades específicas deste tipo de profissão serão expostas junto com propostas para remedia-las. Dentre as adversidades deste tipo de trabalho será enaltecida aquela relativa à convivência entre os tripulantes: a questão intercultural. A humanidade sempre se deslocou de um ponto geográfico ao outro permitindo a convivência entre indivíduos de valores, propósitos, costumes e comportamento diferentes (Freitas, 2010). Neste caso, o deslocamento pelo mar será tido como objeto de estudo e reflexão, considerando aspectos intrínsecos ao ser humano, relativos a convivência, que podem ser aprimorados e trabalhos com o intuito de diminuir e excluir conflitos interpessoais.

Ações conjuntas entre tripulante e empresa de navegação serão incentivadas para que aumente o compartilhamento de responsabilidades entre os tripulantes. A participação dos empregados nos processos decisórios será destacada, visto que a sua execução é capaz de proporcionar resultados positivos para todos os envolvidos. Para que a maior participação dos tripulantes aconteça serão enumeradas formas de introspecção social dos tripulantes por meio de incentivos, como o estudo do idioma falado no navio,

por exemplo e prática de atividades esportivas como forma de minimizar o stress.

Ao final deste trabalho serão apresentados alguns instrumentos e modelos que a empresa pode se basear para poder aplicar medidas quanto ao aumento da qualidade de vida a bordo. Modelos estes, estudados e devidamente testados em embarcações. O primeiro passo antes do começo de tomada de atitudes, por parte da empresa, é elaboração de um plano precisamente detalhado para que as medidas futuras tenham o resultado esperado

Por fim, é possível concluir que o trabalho a bordo de embarcações mercantes abrange uma série de fatores subjetivos e de difícil conceituação como cultura, comportamento social e comunicação. Esses são somente alguns componentes a serem desmembrados neste estudo que tem como objetivo a valorização do trabalhador marítimo e o aumento da produtividade das tripulações, por meio de medidas eficientes capazes de gerar resultados imediatos.

2 CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA

Atualmente o conceito de qualidade de vida vem sendo o “centro dos holofotes” do mercado de trabalho mundial. Isso porque a importância da produção não está concentrada somente ao redor do lucro final do empreendedor, como em tempos passados, mas também se encontra depositada sobre a figura do trabalhador. Este último, devido a sua gradativa maior qualificação profissional, almeja melhores condições físicas e psicológicas de trabalho, buscando um ambiente saudável com boas condições de produção e interação entre os empregados.

A exponencial rapidez dos avanços tecnológicos vividos pelo homem do século XXI acarretou em uma progressiva desumanização do empregado. De acordo com a revista FAE business, n.7, nov, 2003, foram realizadas pesquisas por meio de jornais e revistas que declararam que o Brasil fora o segundo país em um ranking de aumento de produtividade na década de noventa. Consequentemente, a busca por conceitos e medidas sobre QVT tornaram o tema um assunto cobiçado, repleto de parâmetros divergentes, como as jornadas de trabalho e a interculturalidade dos trabalhadores.

Pelo fato de não existir nenhuma definição clara, muitos autores brasileiros e estrangeiros criticam a falta de uma concreta parametrização (Bragard et al., 2012, Limongi-França, 2009; Ferreira, Alves e Tostes, 2009) de tal modo que não se identifica nem entre os teóricos da área um consenso sobre o que é QVT. (Ferreira, Alves e Tostes, 2009).

A acelerada busca pelo conceito decorre da alta importância do assunto para todos os trabalhadores. Afinal, a importância reside simplesmente no fato que o homem contemporâneo passa, em ambiente de trabalho, mais de 8 horas por dia, durante pelo menos 35 anos (revista FAE business, n.7, nov, 2003).

Feigenbaum (1994) assume que a definição de QVT está baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que os funcionários se encontram intrinsecamente

envolvidos, nas decisões que influenciam diretamente suas atuações. Ou seja, QVT seria a própria participação do funcionário nos processos decisórios do empregador quanto a todos os assuntos abordados pela empresa.

O contexto e a realidade em que a empresa está inserida junto com a constante variação de estado psicológico dos trabalhadores e formas de organização da gestão empresarial remetem ao conceito de QVT como uma gestão dinâmica e contingencial, de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (Fernandes 1996). Urge-se nesse contexto, o fim de conceitos objetivos e concretos passando à necessidade de admissão de conceitos subjetivos e dinâmicos, afinal a temática refere-se a fatores emocionais pessoais que variam entre os empregados, que, dependendo da empresa, chegam a proporções enormes.

A obra de Limongi – França (2003), *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, procura conceituar QVT demonstrando suas perspectivas de evolução, de acordo com a predominante preocupação com a saúde e segurança do trabalhador no ambiente de trabalho. Tal perspectiva passa a ter agora um “*status de estratégia empresarial*”. Isto é, as ações empreendidas para QVT ascendem de ações puramente operacionais para “ações corporativas e estratégicas”, envolvendo a cultura organizacional, o voluntariado, a cidadania e a responsabilidade social. Esses últimos conceitos vêm sendo almejados pelos empregadores e empregados, visto a sua gradativa diminuição devido à expoente “robotização” das relações humanas.

Além de se relacionar à produtividade, a QVT também está relacionada aos conceitos de *legitimidade, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, competitividade, valores e confiança organizacionais* (Limongi – França 2003). São muitas as áreas de atuação deste tema, faz-se necessário, portanto um minucioso estudo por parte de cada empresa contratante, para

que todos os aspectos acima citados sejam abrangidos e enaltecidos no ambiente de trabalho.

Walton apud Chiavenato (1999) conceitua a QVT como o atendimento de necessidades e pretensões humanas, com base na ideia de humanização e responsabilidade social. Propõe ainda um modelo com oito categorias conceituais que devem ser consideradas na QVT:

1. Compensação adequada e justa: deve-se adotar um padrão de honestidade que considere uma remuneração adequada;
2. Condições de segurança e saúde no trabalho: devem-se considerar horários razoáveis de trabalho de acordo com as normas estabelecidas resultando no bem-estar do trabalhador e no trabalho realizado por este;
3. Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana: consideram-se os aspectos de autonomia no trabalho, habilidades múltiplas, identidade da tarefa, informações e perspectivas;
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: valorização do trabalhador destacando-se dimensões de oportunidade de carreira, perspectivas da aplicação dos conhecimentos, desenvolvimento pessoal e segurança;
5. Integração social na organização de trabalho: ênfase sobre as relações interpessoais as quais assumem uma dimensão importante da qualidade de vida no trabalho;
6. Constitucionalismo na organização de trabalho: destacam-se os aspectos de privacidade, liberdade, equidade no tratamento e aplicação de processo;
7. O trabalho e o espaço total da vida do indivíduo: deve haver equilíbrio entre o trabalho e as atividades fora deste;
8. Relevância social da vida no trabalho: considera aspectos como a imagem da empresa, sua responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos desenvolvidos e suas práticas de emprego.

Sant'Anna, Kiliminik e Moraes (2011) publicaram um livro formado de estudos brasileiros sobre QVT e escreveram uma introdução na qual entendem que:

A qualidade de vida tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho. (Sant'Anna, Kiliminik e Moraes, 2011, introdução).

Dentre as diversas definições existentes sobre QVT, incluindo Sant'Anna (2011), Kiliminik (2011) e Moraes(2011) é possível, mediante estudo de suas obras, agrupar o conceito de QVT em torno de 3 conceitos nucleares: humanismo, participação do empregado em decisões de gestão e bem estar. A proposta pode ser ilustrada sob a figura de um guarda-chuva que cobre esses conceitos

Figura 1: Guarda chuva teórico



Fonte: Criado a partir da descrição de Jenney e Campbell (1991) sobre o conceito de QVT.

A função do guarda-chuva é, em seu sentido literal, abranger e cobrir todas as definições possíveis sobre o assunto.

2.1 Humanismo

Dentre os três conceitos nucleares abordados é, sem dúvida, o mais aberto a abordagens e interpretações. Seus alicerces conceituais giram em torno da ideia da prioridade do atendimento às necessidades humanas sobre o aumento da produtividade e lucratividade.

Dentro dessa área de atendimento das necessidades humanas, cabe se ressaltar que o homem possui diversas necessidades que o tornam “humano” como a auto realização e necessidades fisiológicas, em geral. Por isso urge-se a padronização de um conceito para o estabelecimento de teorias e propostas de medidas quanto ao tema humanização.

A finalidade da exploração desse assunto é a delimitação e compreensão das necessidades humanas para a geração de motivação, alegria, reconhecimento pessoal e conseqüente aumento no desempenho e produtividade da empresa.

Segundo Chiavenato (2000) A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. (p.161)

A percepção dos trabalhadores em relação a empresa é fundamental, afinal trata do reconhecimento, do inglês *feedback*, assumido pela empresa ao trabalhador. O estudo da percepção é abordado dentro do conceito de humanismo, afinal o ato de julgar e avaliar alguém depende da impressão humanista que ela transmite ao ser percebida. Na proposta de SIMURRO (2009) deve haver, quando possível, a combinação de quatro percepções dos trabalhadores em relação a empresa:

- a) Percepção de apoio e cuidados da empresa: benefícios sociais (plano de saúde, seguro de vida, transporte);
- b) Necessidade de as empresas facilitarem a vida dos empregados: conveniências (lavanderia, correio, convênios de descontos entre outros);

- c) Necessidade de realizar desejos pessoais: horário flexível, sessões de massagem, sala de ginástica;
- d) Necessidade de manter bons relacionamentos pessoais: reconhecimento, transparência, com clima organizacional.

2.2 Participação dos tripulantes nos processos decisórios

Afim de romper as amarras tayloristas que assumem o empregado como uma figura meramente cumpridora de ordens, existe uma proposta de concepção partilhada, conjunta à de escolha organizacional (Biazzi Jr., 1994). Tal medida remete ao entendimento de que produtividade não está diretamente interligada com a organização do trabalho, mas sim ao planejamento e replanejamento conjunto entre empregado e empregador. Logo, a assídua divisão de funções, como nas antigas fábricas tayloristas, perde sua eficiência para o trabalho operacional coletivo.

Cabe se ressaltar que a participação dos funcionários nas empresas deve ultrapassar as esferas técnicas da cadeia de produção (Sampaio, 1994). A ascendente qualificação profissional dos trabalhadores capacita-os para propor sugestões e medidas fora da sua área específica de atuação. Além da sua maior qualificação, faz-se necessário tal processo, também, para o aprimoramento da ergonomia no ambiente de trabalho. Um oficial de náutica que trabalhe no passadiço de uma embarcação, por exemplo, pode e deve sugerir medidas que julgue facilitar e aprimorar aparelhos da área de máquinas.

Tal compartilhamento de responsabilidades deve ser incentivado pelo empregador. Cabe afirmar que esses incentivos e práticas motivacionais não envolvem somente recompensas aos empregados, mas também elogios e desafios propostos pelos gerentes inclusive a participação dos funcionários nas tomadas de decisões, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por

benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira. (MAXIMIANO, 2007, p.244)

Segundo a Teoria da Motivação Humana de Maslow, o ser humano, desde os tempos primórdios, teve a necessidade de participação para o reconhecimento e sobrevivência pessoal. A ação conjunta, sempre prevaleceu sobre a individualista em questões decisórias como guerras e tratados. O ambiente profissional trabalhista, especialmente aquele em espaço confinado, possui o mesmo fundamento. Atrelada a tal necessidade encontra-se as questões de aceitação social, especialmente ao assunto de dar e receber a amizade, entre outros.

Um estudo realizado em países escandinavos por Gallie (2003) destaca como pontos centrais de sua análise o grau de envolvimento efetivo no processo decisório, a percepção de qualidade das tarefas do trabalho, a oportunidade de carreiras e a estabilidade de emprego. Seus resultados mostraram que quanto maior o envolvimento do empregado nessas questões maiores serão os fatores supracitados.

... Suécia e Dinamarca continuam sendo países com níveis excepcionalmente altos de participação nas organizações, entendida como a pessoa ser capaz de influenciar decisões sobre mudanças na organização do trabalho ou a alta ocorrência de reuniões nas quais os empregados possam expressar seus pontos de vista sobre os desenvolvimentos na organização. (Gallie, 2003, p. 76)

Kanaane (1994, p 44) destaca que as empresas precisam adotar posturas mais flexíveis com relação as concepções de poder e influência, o que remete a aplicação de estratégias relacionadas com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, resultando na valorização do trabalho humano. Essa busca pela valorização do homem resulta na busca pelo reconhecimento social e conseqüente melhoria da QVT e da produtividade.

2.3 Bem estar

A palavra “bem-estar” perdeu seu sentido único que se refere a saúde como ausência de saúde, mas incorporou o amplo sentido das áreas

psicológicas, social e espiritual. Tal termo, expandiu-se dos ambientes trabalhistas onde o tecnicismo e o mecanicismo o colocavam em uma posição superficial e de fácil reparo, passando a abranger hoje moradias, igrejas e todos os ambientes sociais dos empregados.

Esse processo decorre da dinamização dos trabalhos atuais, onde muitos deles podem ser realizados nas próprias residências. Além desta justificativa, as cobranças feitas pelo empregador ao empregado são cada vez maiores, devido a maior qualificação profissional dos trabalhadores, levando os empregadores a avaliarem outros campos da vida do empregado para a melhoria de seu desempenho e consequente aumento da produtividade.

A definição de bem-estar, dentro do conceito de QVT, pode ser a aglutinação de três conceitos gerais que juntos proporcionam ao empregado o sentimento prazeroso que o torna feliz com aquilo que trabalha: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. (Psicologia: Teoria e Pesquisa 2008, Vol. 24 n. 2, pp. 201-209)

- Satisfação no trabalho: “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.” (Locke, 1976, p. 1.300).
- Envolvimento com o trabalho: “[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima” (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25).
- Comprometimento organizacional afetivo: “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225).

3 A INTERCULTURALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA A BORDO DE EMBARCAÇÕES MERCANTES

A diferença de costumes e hábitos entre os tripulantes de uma embarcação mercante é diretamente proporcional ao grau de variação cultural entre os trabalhadores de bordo. Para o estudo desta problemática faz-se necessário o estudo e a implantação do treinamento intercultural a bordo, afim de delimitar os comportamentos entre os mesmos e definir até onde o indivíduo pode exercer seu comportamento natural de sua localidade.

Alguns pesquisadores europeus como Ungureanu e Rosehave (2012) realizaram uma grande pesquisa sobre o treinamento intercultural a bordo de navios mercantes. Os autores estudaram as convivências das tripulações em navios de empresas multinacionais e apontaram o treinamento intercultural como uma importância para a interação no dia a dia do trabalho a bordo. Para os autores, o treinamento intercultural e convivência dentro de um ambiente multilíngue direcionam o objetivo do marítimo que é aprender sobre si mesmo e sobre os outros. O desejo de aprender outro idioma surge do desejo de comunicação com a população local e entender o novo mundo, o marítimo também quer aprender a língua silenciosa das culturas, ou seja, aprender sobre o ambiente anfitrião a bordo. Ungureanu e Rosenhave (2012) ressaltam que a sensibilidade cultural, no entanto, significa conhecer e respeitar as normas da cultura a bordo, não necessariamente gostar delas. O objetivo da formação intercultural é aumentar a compreensão, para equipar o marítimo com um poderoso conjunto de habilidades, de maneira que ele é capaz de interagir com o sucesso e com o ambiente multilíngue.

Cabe-se fazer uma breve análise do comportamento cultural do brasileiro perante a outras culturas, afinal uma embarcação, atualmente é um ambiente altamente cosmopolita sujeito a diversas adversidades vindas de contradições de caráter cultural entre os tripulantes. Para Freitas, A. (1997) a sociedade brasileira é baseada em relações, dizendo que o tupiniquim necessita ter os relacionamentos próximos e afetuosos. Desta afirmação

decorre o conhecido comportamento caloroso típico desta nação. A caracterização do brasileiro como ser intrusivo e carente, que provoca o conhecido “calor humano”, concede a ele vantagens e desvantagens quanto a outras culturas. A timidez e a introspecção são obstáculos fáceis à serem superados por esse povo, no entanto o respeito à privacidade individual e a aproximação física, com abraços e gestos, geram desconforto e desconfiança para com outras culturas, preferencialmente não – latinas.

A grande quantidade de estrangeiros em embarcações que atuam no Brasil se deve, não somente a ascendente indústria *offshore* em virtude da descoberta do Pré-Sal, mas também ao atual sistema mundial de bandeiras de conveniência, empregado em Águas Jurisdicionais Brasileiras. Esse sistema possibilita a não integração efetiva dos lucros destes navios às economias de seus respectivos estados de registro, não havendo fiscalização e controle, especialmente de nacionalidade dos tripulantes, ocasionando também perdas econômicas e evasão de divisas. Com o intuito de minimizar os prejuízos causados por esse sistema foi criado o Segundo Registro pela Lei nº 9.432/97, e é denominado Registro Especial Brasileiro (REB). Esse tipo de registro concede uma série de benefícios, tais como contratação de seguro no mercado internacional, isenção de recolhimento da taxa de manutenção do Fundo de Desenvolvimento do Ensino Profissional Marítimo e não exigência de percentual da tripulação de nacionalidade brasileira (Curso de Direito Marítimo, Eliane M. Octaviano Martins – VOL 1, 3 Edição).

3.1 Conceito de cultura e cultura organizacional

O conceito clássico de cultura afirma (...) *Cultura (...) é todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade (Tylor, 1980)*. Em outras palavras, cultura é tudo aquilo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade. É importante

ressaltar que cultura não é herdada, geneticamente, disserta Hofstede (1991) em convergência com Locke (2005).

Deve-se ressaltar que cada indivíduo tem uma bagagem diferenciada e principalmente “culturas singulares” (nem menos, nem mais avançadas e sim, mais ou menos complexas), pois suas bases estão fundadas em estruturas anteriores formadas em um processo lento de diversas gerações. A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais e serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implicando dinâmica e padronização. Falar sobre cultura significa também apontar a capacidade do indivíduo de se adaptar à realidade de um novo grupo.

Os tripulantes de um navio estão inseridos dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo influência e influenciando-o. As pessoas integrantes desse grupo são os grandes agentes desse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização. Smircich (1983) afirma que a organização de um grupo é um organismo adaptativo que existe por meio de processos de troca com o ambiente. É um processo adaptativo, pois existe a troca constante de funcionários e áreas de atuação, especialmente em embarcações polivalentes como um AHTS, embarcação de manuseio de âncoras.

As organizações são aglomerados criados para atingir algum fim específico. E para isso dependem de seus integrantes. É por meio da interação entre as organizações que são determinados os propósitos desses conjuntos. O termo *cultura organizacional* é bastante recente. Podendo-se dizer que surgiu primeiramente na língua inglesa nos anos de 1960 como sinônimo de clima. A alusão à *cultura corporativa*, usada nos anos de 1970, tornou-se popular após a publicação do livro com o mesmo título, de *Terrence Deal e Allan Kennedy*. Desde então a literatura técnica acadêmica vem utilizando o termo.

A cultura organizacional em uma empresa é representada pela forma com que um grupo de indivíduos pensa, age e percebe, considerando o

conhecimento e aprendizado adquirido e armazenado. Logo, não se afirma a existência de uma cultura organizacional superior à outra. (SCHEIN, 2007). Para Schein (1997), a cultura organizacional é entendida como uma aprendizagem compartilhada em um determinado grupo, abrangendo os aspectos comportamentais, emocionais, cognitivos e elementos psicológicos responsáveis pelo relacionamento dos indivíduos. E autor define a cultura organizacional como o compartilhamento de pressupostos básicos padronizados válidos entre os componentes de um grupo. Tais pressupostos encontram-se ilustrados na seguinte figura:

Figura 2 Modelo Teórico de Cultura organizacional



Fonte: [1https://ensaiosnotas.wordpress.com/category/antropologia/page/3/](https://ensaiosnotas.wordpress.com/category/antropologia/page/3/)

A figura acima ilustra o modelo teórico de Schein (1991), onde são propostos três níveis de elementos, que variam em função do seu grau de acessibilidade: os artefatos e comportamentos, as normas e valores e os pressupostos subjacentes. Os artefatos constituem o nível mais superficial da cultura, isto é, correspondem às estruturas e processos organizacionais e aos produtos tangíveis do grupo, tais como a arquitetura do ambiente físico e as cerimônias observadas. As normas e valores, por sua vez, justificam as estratégias, metas e filosofias organizacionais, enquanto os pressupostos subjacentes se referem a crenças que passam a fazer parte da visão de mundo

dos membros, e assim, tendem a se tornar inconscientes e inquestionáveis. De acordo com o autor, os pressupostos subjacentes constituem o cerne da cultura da organização e, por essa razão, seus estudos têm se valido de métodos qualitativos, considerados por ele como os únicos capazes de detectar tais elementos inacessíveis, profundos e inconscientes.

Para se construir a identidade de uma cultura de organização é necessário que cada indivíduo reconheça a importância de seu papel para o progresso do organismo empresarial, Freitas (2007). Assim, a autora caracteriza cultura organizacional como “conclusões que um grupo tem a partir de suas experiências”; “conjunto de produtos concretos através do qual o sistema é estabilizado e perpetuado” e “a cola que mantém a organização unida” (FREITAS, 2007, p. 15). Logo tal autora conceitua cultura organizacional a partir dos elementos que a compõem.

Figura 3 Elementos Componentes da Cultura Organizacional

Elementos	Conceito
Valores	Elementos importantes que, a partir destes, formam os padrões almejados pela empresa, no intuito de alcançar sucesso e diferenciação no mercado.
Crenças e pressupostos	Resultados de práticas ou hábitos anteriores que demonstraram sucessos ou insucessos. Bases para futuras situações ou processos.
Ritos, rituais e cerimônias	Ações articuladas que mostram a parte tangível da cultura organizacional. Dividem-se em ritual de passagem, de integração, de redução de conflito, de renovação e de degradação.
Sagas e heróis	Demonstram os obstáculos superados pelos heróis e os resultados obtidos, no intuito de deixar membros da organização orgulhosos de participarem desta.
Estórias	Narrações de fatos ocorridos que relatam a empresa e fortalece as ações, destacando como isso se encaixa na organização. Indicam permanência de aspectos positivos ou negativos.
Tabus	São os aspectos de insucesso da organização que são omitidos ou pouco explicitados.
Normas	Princípios que ditam procedimentos, comportamentos e interações, tácitas ou explícitas.

Com a análise da tabela acima, é possível identificar a grande variedade de componentes da cultura organizacional e a importância do seu desenvolvimento e propagação pela organização, de forma eficiente e adequada. Meios de propagação e aplicação de medidas para a melhoria da QVT serão demonstrados em tópicos futuros deste estudo. A qualidade de vida de uma tripulação embarcada em um navio mercante depende diretamente desses componentes, pois são eles que normatizam e fundamentam a qualidade de trabalho e de meio ambiente de determinada embarcação.

3.2 Importância e função da cultura para a qualidade de vida a bordo

Segundo Da Matta, 1981 o conhecimento cultural de sua própria sociedade e de outras culturas é uma ferramenta apaziguadora de conflitos, especialmente de gênero e etnocêntricos. Isso decorre da capacidade do homem em conhecer suas peculiaridades culturais e, também, as especificidades culturais daqueles ao seu redor.

Para se conhecer as especificidades da própria cultura do indivíduo faz-se necessário a adoção de medidas para se obter a localização dessas particularidades. Quanto a cultura brasileira, Freitas (1997) desenvolveu um estudo com o objetivo de levantar os principais traços tupiniquins presentes quando comparados a outros dentro de um ambiente organizacional, e salientou cinco deles como representantes mais marcantes:

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

A partir do estudo realizado por Freitas (1997), pode-se inferir que os traços brasileiros são muito diversificados e por isso de fácil adequação às diversas organizações empresarias presentes no mercado de trabalho. Contudo, a intensidade de como essas características são externadas ao público é determinante para a correta inserção do brasileiro às organizações de trabalho.

Assim como os nascidos no Brasil possuem suas qualidades culturais os nascidos em outros países também detêm suas especificidades, que podem ser positivas e negativas. Nesse estudo, o viés geográfico que trata profundamente sobre os fatores intrínsecos de cada cultura será colocado em segundo plano, afinal em embarcações mercantes a variação de nacionalidades pode ser muito alta o que torna o estudo extenso e sem cronologia.

É evidente que o conhecimento das particularidades de cada cultura é uma ferramenta fundamental para a Qualidade de Vida no Trabalho. Quando o indivíduo não conhece o modo de comportamento diante de pessoas provenientes de outras culturas, diversas consequências negativas podem surgir. Freitas 2012, faz uma observação em que quando se aceita que o conhecimento cultural é uma variável que pode ser definida e instrumentalizada, assim como a estratégia e a estrutura, sendo assim, mais um componente que pode ser controlado pelos trabalhadores e que pode ser sofrer alteração de acordo com o interesse dos seus objetivos. “Ele pode ser visto e trabalhado a partir de instrumentos de pesquisa inerentes ao paradigma funcionalista, que favorecem um olhar neutro e meramente funcional sobre a organização pertencente”.

De acordo com Cushner (1996), as organizações são compostas por equipes de trabalho cada vez mais diversificadas, com diferentes nacionalidades, gêneros, orientações sexuais, etnias ou habilidades (ou falta de) variadas. E nessa linha o tema diversidade cultural e vivência intercultural ganham partidários e o debate de estudos relacionados à cultura dentro do tema Qualidade de Vida no Trabalho ganham força. E com isso, surgem

reflexões quanto a internacionalização de alguns funcionários, como é o caso da nacionalidade filipina dentro da indústria mercante e sua influência sobre os estrangeiros que vem trabalhar no Brasil e brasileiros envolvidos nesse processo.

4 REGIMES DE EMBARQUE E CONFINAMENTO

O regime de confinamento no trabalho embarcado exige muito das áreas física e emocional do empregado, podendo gerar transtornos psicológicos, alimentares, sociais, dentre outros, sendo tais prejuízos possivelmente associados, em parte, à rotina de trabalho em vigor na embarcação do indivíduo, rotina tal que deve ser regida pelo Código STCW - CÓDIGO DE INSTRUÇÃO, CERTIFICAÇÃO E SERVIÇO DE QUARTO PARA MARÍTIMOS (STCW).

O código STCW, em sua seção A capítulo VIII/1, garante que o oficial encarregado de um quarto de serviço, ou um subalterno que faça parte de um quarto de serviço, e àqueles cujas atribuições envolvam atribuições de segurança, de prevenção da poluição e de proteção do navio, tenham um período de descanso não inferior a um mínimo de 10 horas de descanso em qualquer período de 24 horas e 77 horas em qualquer período de 7 dias, sendo que as horas de descanso podem ser divididas em até dois períodos, um dos quais deverá ter uma duração de pelo menos 6 horas, e os intervalos entre períodos de descanso consecutivos não deverão ser superiores a 14 horas. Entretanto, tal regulamentação não impede que o trabalhador sinta-se exausto e estressado no final de seu dia de trabalho, decorrente de momentos de pressão e auto risco durante operações de *offloading* (carregamento do navio efetuado com uma plataforma em alto mar), descarga, navegação restrita ou em condições adversas, rebocagem e muitas outras, o que traz a ele consequências negativas como isolamento, ansiedade, nervosismo, má alimentação ou alimentação de forma inadequada, sedentarismo, dentre outras.

O trabalho em regimes de embarque e conseqüente confinamento e isolamento da sociedade é de estudo complexo por lidar com variáveis de difícil mensuração, abranger muitas variáveis que atuam fora do local de trabalho e tratar de assuntos subjetivos e de caráter multidisciplinar. O regime de trabalho em turnos, *shiftwork*, é o adotado a bordo das embarcações mercantes. Tal

regime tem suas origens fincadas junto ao crescimento das atividades produtivas durante todo o dia, criando assim a chamada *sociedade 24 horas* (Rosa Colligan, 1997).

O regime de trabalho a bordo e o confinamento podem gerar várias consequências negativas (Monk, 1998, citado por Fisher, 1990). Dentre elas as principais são:

- 1) adaptação à ritmos biológicos às inversões dos períodos de atividade e repouso
- 2) perturbações do sono
- 3) os fatores domésticos e sociais

Vários autores a partir da análise de dados empíricos, propuseram modelos teóricos que evidenciam a relação entre tais fatores e as doenças por eles geradas nos tripulantes. Tais modelos serão exibidos ao final desse trabalho.

Faz-se necessário, então, a procura por soluções que possam amenizar tais fatores, como, por exemplo, a presença de um profissional da área de psicologia a bordo, que possa auxiliar cada empregado em suas dificuldades e traumas adquiridos, principalmente, na profissão, de forma que este possa exercer suas atividades sem ser influenciado ou desestimulado por tais fatores negativos. Outra possível alternativa seria a orientação de um nutricionista a cada tripulante de acordo com seu peso, sua altura, a atividade que exerce, o tempo livre que possui para realizar atividades físicas e outras particularidades. A presença de um instrutor de treinamentos e exercícios físicos que estimule a realização dos mesmos por toda a tripulação e o incentivo por parte do comandante e outros líderes à leitura de livros e busca por enriquecimento cultural por meio da utilização dos meios disponibilizados a bordo também são meios de melhora da qualidade de vida do marítimo a bordo, dentre outras soluções.

4.1 Programas de qualidade de vida em regimes de embarque

É de fundamental importância que programas e modelos que objetivem o aumento da qualidade de vida a bordo sejam financiados pelas empresas de navegação afim de aumentar não somente a produtividade, mas também a motivação de seus tripulantes. Contudo grande maioria dos empregadores adotam programas de caráter imediatista que, por sua vez, geram resultados ineficazes e sem efeito sobre a tripulação e a produção, de modo geral (Alves, 2011). Faz-se necessário um planejamento estratégico com base nas especificidades da embarcação e suas tripulações para que ocorra um correto levantamento das medidas a serem adotadas junto com o adequado orçamento financeiro.

Tratando-se sobre valores financeiros, é evidente existem diferentes tipos de valores destinados para os mais diversos fins. A busca do empregador sempre será aquela com o melhor “custo-benefício”, ou seja, aquelas com melhores resultados e menores custos. Dentro deste universo de instrumentos e programas de qualidade de vida a bordo de bons resultados e baixos custos encontram-se medidas simples como a informação das calorias no cardápio do rancho e quantidades mínimas que cada tripulante deve ingerir por dia. Outros programas baratos são a informação sobre clínicas de redução de peso, exercícios físicos, dietas alimentares e etc.

Quanto ao fator confinamento, Rodrigues (1998, p. 204) já afirmava “Os trabalhadores estão confinados a um espaço, isolados por todos os lados do mar. ” Dentro do universo de medidas corretivas deste fator, algumas delas são: na dimensão emocional, o treinamento de gestão individual do estresse, técnicas de relaxamento, gestão participativa, políticas de reconhecimento, suporte e feedback; na dimensão social, estímulo à leitura, família na empresa, comemoração de datas especiais, programa de relações interpessoais; na dimensão espiritual, técnicas de meditação, ioga, manual do código de conduta e ouvidoria, líder espiritual a bordo para aconselhamento e assistência dos religiosos, promoção de cultos e missas e muitas outras iniciativas.

4.1.1 Modelo Wellness Council of America (WELCOA)

Devido a sua eficácia quanto à obtenção de resultados satisfatórios, tal modelo será explorado neste trabalho. O mesmo é baseado nos sete C's: *Concentration on Senior Level Support* (apoio dos gestores); *Creating Cohesive Wellness Team* (criar comitês de qualidade de vida); *Collecting Data to Drive Programming Efforts* (coletar informações que orientam a gestão do programa); *Crafting an Operating Plan* (construir um plano de ação); *Choosing Appropriate Interventions* (escolher as melhores intervenções); *Creating a Supportive Environment* (criar um ambiente de suporte) e *Consistently Evaluating Outcomes* (avaliar de maneira consistente).

Figura 4 Ilustração dos 7 C's do Modelo WELCOA



Fonte: Adaptado do Modelo WELCOA (2009, p. 25)

A figura ilustra o funcionamento do Modelo WELCOA que é uma forma de gestão de funções de cada tripulante a bordo de uma embarcação, com o intuito de amenizar o stress provocado em todas as áreas: psicológicas, emocional, religiosa e etc. Este tipo de gerenciamento conta com o apoio de gestores, comitês de QVT, planos de ação, dentre outras medidas para seu bom funcionamento e atingimento de suas metas. Deve-se exaltar a função do empregador que será o responsável pela aplicação e futuros resultados deste modelo. Este deve aplica-lo de forma coerente e compatível a todas as funções

dos tripulantes, para que, assim, torne sua tripulação saudável e satisfeita, além do conseqüente aumento da produtividade da embarcação, como um todo.

A aplicabilidade de tal instrumento de qualidade de vida depende do minucioso estudo de cada tópico pertencente ao diagrama dos 7 C's. Vale ressaltar que o estudo refere-se, primordialmente, para embarcações mercantes, porém sua eficácia apresenta-se em outros ambientes profissionais.

1. **Apoio dos gestores** – o primeiro passo é a conquista do apoio dos empregadores e proprietários detentores do capital e das tomadas de decisões do navio. No universo mercante o principal agente de tomada de decisões é o comandante, pois é aquele que, segundo a NORMAM 13 – capítulo 4, cumpre e faz 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.
2. **Comitês de qualidade de vida no trabalho** – deve-se ocorrer a criação de grupos que promovam reuniões frequentes com o intuito de apontar os problemas, avaliar o ambiente interpessoal entre os tripulantes e sugerir medidas coletivas para a extinção de supostos problemas de qualidade de vida.
3. **Coletar informações que orientem a gestão do programa** – o grupo deverá conhecer a realidade do ambiente organizacional do navio, suas necessidades e os interesses dos tripulantes para que sejam capazes de coletar informações eficientes e capazes de contribuir para o aumento da qualidade de vida nesta embarcação. Em geral, são utilizados questionários, pesquisas de clima organizacional, balanço social do navio, avaliações de saúde, informações da área de recursos humanos da embarcação e condições de avaliações médicas.
4. **Plano de ação** – deve ser elaborado com auxílio de todos os tripulantes da embarcação, pois servirá de pilar para as futuras ações que

promoverão qualidade de vida. Deve incluir os objetivos gerais e específicos de todas as ações futuras, bem como fatores como orçamentos e ferramentas auxiliares.

5. **Melhores intervenções** – as melhores propostas de intervenção deverão ser aglomeradas mediante reuniões com toda a tripulação e aplicadas com a supervisão do comandante da embarcação. Deverão envolver benefícios para a qualidade de vida a bordo do navio e também os aspectos previamente determinados no plano de ação.
6. **Ambiente de suporte** – deve ser realizado um esforço coordenado cuja meta seja um ambiente de trabalho saudável, incluindo nessas medidas os aspectos culturais dos tripulantes. Assim, ocorrerá a manutenção dos hábitos inadequados dos trabalhadores e sua conseqüente valorização social perante seu ambiente profissional.
7. **Avaliar consistentemente** – as medidas implantadas devem ser avaliadas cuidadosamente para se obter o valor benéfico de cada ação, isto é, o quanto atingiu os resultados propostos no planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal tema que orientou este trabalho foi a análise da Qualidade de Vida dos trabalhadores a bordo de embarcações mercantes. Sua finalidade circundou a avaliação da atual situação dos empregados e empregadores no quesito de humanismo, bem-estar e participação dos funcionários nos processos decisórios dentro de navios mercantes.

Foi realizada a conceituação de QVT no que tange o mercado de trabalho, com viés direcionado para o trabalhador mercante. A exposição de definições foi realizada com o propósito de embasar os leitores que desconhecem qualquer informação sobre o tema. Foram expostas uma série de definições sobre o tema “Qualidade de vida no Trabalho” junto com alusões e exemplificações relacionadas ao trabalho do marítimo a bordo de navios mercantes.

Após a primeira etapa composta por conceitos e definições o estudo abordou as especificidades contidas entre as relações interpessoais dentro da tripulação. As diferenças étnicas e culturais entre os tripulantes podem ser grandes obstáculos ao crescimento da Qualidade de Vida dentro de ambientes especiais isolados, como um navio. Stress, saudade de familiares e entes queridos e vícios tidos no continente podem tornar o homem um ser introvertido e, de certa forma, perigoso perante todo o seu grupo de trabalho.

Por isso, as barreiras culturais e étnicas contidas neste ambiente, altamente cosmopolita, foram estudadas nesta dissertação com o intuito de transforma-las em importantes ferramentas para o crescimento pessoal e produtivo de todos os integrantes do navio em que trabalham. As instruções para a o rompimento destas barreiras estão contidas neste estudo, dentre elas destacam-se o conhecimento das peculiaridades contidas na cultura do próprio indivíduo, pois quando se conhece a própria cultura é possível determinar como proceder o comportamento perante outras pessoas de costumes e hábitos diferentes do indivíduo em questão.

A maior finalidade deste trabalho fora converter as dificuldades características do ambiente confinado de um navio em grandes facilidades capazes de aumentar a qualidade de vida dos tripulantes. O estudo do idioma comum falado a bordo (geralmente inglês) a prática de atividade física e o compartilhamento de responsabilidades são algumas propostas sugeridas no decorrer deste trabalho.

Por fim, é possível concluir que a qualidade de vida a bordo de embarcações mercantes pode ser aprimorada de diferentes formas com o auxílio de variadas ferramentas expostas durante este estudo. Faz-se necessário, portanto, a realização de maiores investimentos empresarias e governamentais nesta área, pois a produtividade, o ambiente profissional e a saúde dos tripulantes dependem dos incentivos provenientes dos contratantes ou empresas de navegação.

REFERÊNCIAS

ALVES, Everton Fernandes. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho.** *InterfacEHS, revista de saúde, meio ambiente e sustentabilidade.* InterfacEHS. Disponível em <<http://www.revistas.sp.senac.br/index.php/ITF/article/viewFile/168/180>>

Acesso em: 10 mar. 2016

BARCELLAR, Aurélio Luiz Araujo. **Qualidade de Vida a Bordo.** Monografia – Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (EFOMM), Rio de Janeiro. 2015.

DE FARIA, Maria de Fátima Bruno; DE ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.** *Revista de Administração, São Paulo v. 31, n. 2, p. 50-61, abril/junho 1996.* Disponível em: < http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=164 > Acesso em: 20 mar, 2016

DE MORAIS, Mariana Lopes. **Qualidade de Vida a Bordo.** Monografia – Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (EFOMM), Rio de Janeiro. 2014

FERREIRA, Maria Cristina et al. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** *Revista de Psicologia, 2002, 7(2), 271 – 280.* Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf> > Acesso em: 24 mar. 2016

RAMOS, Claudia Ferreira. **O impacto das diferenças culturais na rotina de trabalho de uma tripulação marítima composta por brasileiros e estrangeiros.** Dissertação – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro. 2014.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Qualidade de vida no trabalho: Perspectivas e desafios atuais.** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12 (1), jan-abr 2012, pp: 121 -136.* Disponível em <

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf> > Acesso em: 2 mar, 2016

TRIERWEILER, Michele. SILVA, Narbal. **Perspectivas e desafios para a qualidade de vida nas organizações de trabalho.** *Estudos de Psicologia* 2007, 12 (2), 185 – 186. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2007000200011 > Acesso em: 27 mar. 2016