



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



## LUANA PETRY DE ALBUQUERQUE



**LIDERANÇA: sua importância para o trabalho em navios mercantes com tripulações multiculturais**

**RIO DE JANEIRO  
2013**

**LUANA PETRY DE ALBUQUERQUE**

**LIDERANÇA: sua importância para o trabalho em navios mercantes com tripulações  
multiculturais**

Monografia apresentada 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: 1T (RM2-T) Raquel da Costa Apolaro**

Rio de Janeiro  
2013

**LUANA PETRY DE ALBUQUERQUE**

**LIDERANÇA: sua importância para o trabalho em navios mercantes com tripulações  
multiculturais**

Monografia apresentada como exigência para  
obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas  
Náutica da Marinha Mercante, ministrado pelo  
Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Orientador (a): 1T(RM2-T) Raquel da Costa Apolaro  
Pedagoga / Bacharel em Biblioteconomia  
Mestre em Educação

---

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: \_\_\_\_\_

Aos meus pais, amigos, mestres e todos que  
contribuíram com a minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a Deus. Agradeço aos meus pais pela formação tanto de caráter quanto intelectual. Agradeço principalmente àqueles que despertaram em mim a sede de conhecimento, que me instigaram e me ensinaram a importância de sempre continuar aprendendo, meus mestres de toda a vida. Agradeço também a Tenente Raquel Apolaro pela paciente orientação desta monografia.

*O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade.*  
(AUGUSTO CURY)

## **RESUMO**

A presente monografia tem como objetivo uma análise da atual situação da Marinha Mercante, onde a maioria das embarcações possuem a bordo tripulações multiculturais. É feita uma conceituação de termos como cultura e diversidade com o propósito de discutir os principais problemas enfrentados em um ambiente multicultural de trabalho. Faz-se então necessário um líder, que no caso dos navios se faz presente na figura do Comandante. Serão focadas nesse trabalho as principais atitudes a serem tomadas pelo líder e seus recursos para amenizar possíveis conflitos e prevenir acidentes em navios onde as tripulações podem ser tão diversificadas.

Palavras-chave: Navios Mercantes. Liderança. Tripulações Multiculturais. Diversidade.

## **ABSTRACT**

This monograph aims an analysis of Merchant Navy's current situation where the majority of ships have multicultural crews onboard. A conceptualization is done regarding terms like culture and diversity with the purpose of discussing the main problems faced on multicultural work environments. Then, a leader is required, and concerning vessels it is materialized in the form of a ship's captain. The main attitudes a leader must take and the resources to ease possible conflicts and prevent accidents in vessels where crew can be so diversified will be the focus of this work.

Key-words: Merchant vessels. Leadership. Multicultural crew. Diversity.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>12</b>
2.1	Estilos de liderança	12
2.2	Cultura	13
2.2.1	Cultura organizacional	14
2.3	Diversidade	14
<b>3</b>	<b>PRINCIPAIS DESAFIOS A BORDO DE NAVIOS MULTICULTURAIS</b>	<b>16</b>
3.1	Desafios da comunicação para embarcação	16
3.1.1	Requisitos para a comunicação eficaz	17
3.1.1.1	Necessidade de diferentes perspectivas	17
3.1.1.2	Meio compartilhamento de exploração das diferenças	17
3.1.2	Exemplo de má comunicação durante navegação	17
3.1.3	Comunicação nas interações sociais	18
3.2	Isolamento social	18
3.3	Visões sobre autoridade	19
3.4	Discriminação	20
<b>4</b>	<b>RECURSOS DO COMANDANTE</b>	<b>21</b>
4.1	Maritime Labour Convention	21
4.2	International Safety Management Code	22
4.2.1	ISM Code nas comunicações	23
4.3	Standard Marine Communication Phrases	24
<b>5</b>	<b>ATITUDES DO COMANDANTE</b>	<b>25</b>
5.1	Incutir respeito e autoridade	25
5.2	Liderar pelo exemplo	26
5.3	Utilizar conhecimentos e experiências	26
5.4	Manter a calma em situações de crise	27
5.5	Desenvolver a sensibilidade	27
5.6	Reconhecer as limitações	28
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio marítimo é uma área altamente globalizada, grande parte das comercializações realizadas no mundo é por mar. Seja nas navegações em longo curso ou no setor offshore, é extremamente fácil encontrarmos a bordo marítimos de todas as partes do mundo. A contratação de trabalhadores de países em desenvolvimento é um recurso muito utilizado por armadores a fim de reduzir custos. Atualmente, estima-se que 80% das embarcações mercantes são guarnecidas por equipes multiculturais e, ainda, pelo menos 10% dessas embarcações possuem cinco nacionalidades ou mais em sua tripulação. Assim sendo, é essencial um estudo aprofundado sobre o que caracteriza o multiculturalismo e a importância de um sistema efetivo de gerenciamento dessas pessoas.

A primeira parte do trabalho procura definir liderança sobre o ponto de vista de diversas correntes de pensamento ao longo da história, buscando traços semelhantes que criem um perfil para um líder, expondo também os diversos estilos de liderança e respondendo questões acerca da melhor maneira de se liderar. Definições de cultura e diversidade também são apresentadas e aplicadas ao dia-a-dia a bordo, na forma de desafios enfrentados na convivência entre indivíduos com diferentes experiências culturais.

Grande parte dos acidentes que ocorrem no mar são causados por erro humano, as diferenças culturais podem provocar ainda mais falhas de comunicação entre navios, dentro da própria embarcação ou até entre o navio e estações de terra. As diferenças na linguagem ou nos costumes podem facilmente criar situações de conflito, o que pode causar problemas graves tanto na saúde física quanto mental do marítimo, que trabalhando em um ambiente estressante ou onde se sente isolado ou discriminado, pode comprometer sua eficiência e limitar suas capacidades, pondo em risco a segurança de toda uma embarcação. Essas condições não devem ser negligenciadas pelo comandante.

Mais adiante, o trabalho revela que a necessidade de normas e regulamentações que padronizem as condições de trabalho do marítimo é reconhecida pelas organizações internacionais. A criação de códigos de conduta e exigência de requisitos mínimos evitam condições de trabalhos injustas e apresentam um grande passo no combate à desigualdade de tratamento a bordo. Elas também se apresentam como uma ferramenta importante no auxílio do comandante, amparando suas atitudes em documentos legais que têm como propósito a segurança das embarcações e daqueles que a tripulam.

Ainda sim, faz-se necessária a figura do líder, pois ele é o responsável por praticar tudo que é descrito na lei, baseando suas atitudes em sua experiência e no conhecimento adquirido através de treinamentos para resolver impasses, minimizar a chance de erros e realizar suas viagens da maneira mais segura possível, protegendo tanto a carga quanto as vidas humanas pelas quais ele é responsável naquela ocasião.

## 2 LIDERANÇA

Na literatura é possível encontrar vastos estudos em torno do tema, sem que, entretanto, se encontre um consenso em torno do que é liderança. Daí ser tão comum encontrar diferentes significados deste termo para diferentes pessoas e organizações.

Os primeiros estudos explicavam a liderança através de traços ou características da personalidade, enfatizando as qualidades pessoais do líder. Havia nesta corrente, que predominou até a década de 40, uma tendência a enxergar a liderança como algo geneticamente herdado, um dom atribuído. Nesta condição os subordinados são passivos na relação com seu líder. Pensadores ao criticar essa corrente, afirmam que esta situação nos leva “a concluir erroneamente que o líder é uma entidade que pode ser considerada à parte de sua relação funcional com seus seguidores”.

No início na década de 50, surge a teoria dos estilos de liderança. Com isso, a análise volta-se para o impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo. Nesta ótica, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem.

A terceira corrente, que predominou entre a década de 60 e 80, é denominada de teoria situacional. Esta teoria explora as variáveis do ambiente de ação do líder e o ambiente organizacional passa a ser objeto de análise e a liderança é concebida como algo que pode ser desenvolvido podendo qualquer indivíduo ser um bom líder.

Estes estudos trazem em sua essência dois pontos de convergência que podem ser resumidos por (1) a liderança refere-se a um fenômeno grupal (2) a liderança é um processo de influência intencional.

A partir da década de 80, novos estudos são apresentados e ao líder é atribuída a tarefa de “administrador de sentidos”. O líder é entendido como um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, e sua eficácia é demonstrada na capacidade de tornar uma atividade significativa para seus liderados e o que constitui a força do líder é o exercício legítimo da sua influência.

Esta abordagem traz no seu bojo a necessidade de revisão por parte dos líderes de suas práticas e do entendimento do seu novo papel nas organizações, na medida em que a cooperação, a autonomia, a necessidade de trabalhar em equipe, de inovar, são atributos

indispensáveis; e revisar modelos até então conhecidos e validados se torna cada vez mais necessário.

## 2.1 Estilos de Liderança

Diferentes estilos de liderança se desenvolvem conforme características individuais e cultura de pessoas ou um determinado grupo. Na tabela 1 o autor Chiavenato (2000, p. 127) faz uma comparação entre três estilos de liderança e descreve as principais características do líder, sua maneira de abordagem e ação com os subordinados.

**Tabela 1:** Comparação entre os três estilos de liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez faire)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato (2000, p. 138)

Qual estilo seria o ideal?

O líder deve usar de competência e bom senso para se utilizar dos três estilos, adequando-os a cada situação. Chiavenato (2000, p. 140) afirma que “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada”.

## 2.2 Cultura

Dependendo de onde esteja sua definição, cultura assume diferentes feições. Uma breve revisão da literatura permite construir o cenário do sentido de cultura no qual se inscreve a noção de cultura organizacional propriamente dita.

Cultura (do latim cultura, cultivar o solo, cuidar) é um termo com várias acepções, em diferentes níveis de profundidade e diferente especificidade. São práticas e ações sociais que seguem um padrão determinado no espaço/tempo. Refere-se a crenças, comportamentos, valores, instituições, regras morais que permeiam e “preenchem” a sociedade. Explica e dá sentido a cosmologia social, é a identidade própria de um grupo humano em um território e num determinado período.

O conceito antropológico de cultura passa necessariamente pelo dilema da unidade biológica e a grande diversidade cultural da espécie humana. Consiste em uma preocupação com a diversidade de modos de comportamento existentes entre os diferentes povos.

O Houaiss (2002) apresenta oito significados para o termo cultura. Globalmente, há dois sentidos interessantes: (a) no primeiro, de natureza etimológica, o verbete expressa “ação, processo ou efeito de cultivar a terra; lavra, cultivo”; a derivação por metonímia assume cultura como “produto de tal cultivo, plantação, criação ou desenvolvimento com cuidados especiais”; (b) o segundo, mais recente, enfatiza a dimensão social, ou seja, “um conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes que distinguem um grupo social”.

No contexto científico, a cultura tem sido objeto de estudo, sobretudo, da antropologia e da sociologia. Nesses territórios científicos, o termo assume sentidos diversos, cobrindo uma diversidade de sentidos: comunicação, cooperação social, simbolização, interações sociais, produção/transmissão de conhecimentos, criação intelectual, códigos, padrões de condutas, modos de comportamentos, crenças, valores espirituais, atividade simbólica/material. Regra geral, tais dimensões cumprem um papel mediador da interação entre os humanos e o meio físico e social e, ao mesmo tempo, forjador da história da civilização.

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

É a partir da década de 80 que emerge a “cultura organizacional” como objeto específico de produção de conhecimentos científicos, tomando impulso importante na década de 90. Atualmente, a abordagem de Schein (1989) é a mais difundida na literatura. Esse autor define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos eficazes, inventados, descobertos ou elaborados por um grupo que resultam do aprendizado ao lidar com problemas de adaptação externa e/ou de integração interna. O caráter eficaz de tais pressupostos se constitui, segundo o autor, no modo principal por meio do qual se opera a sua legitimação e sua transmissão aos novos membros do grupo como modelo correto de perceber, pensar e sentir em relação a tais. Apesar do uso recorrente da definição proposta por Schein, constata-se que a definição de cultura organizacional ainda está longe de ser um objeto de consenso na literatura.

De acordo com Chiavenato (1991), a Cultura Organizacional, também conhecida como Cultura Corporativa, é a reunião das partes que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização.

A bordo, uma análise da cultura organizacional inclui o conhecimento, crenças, costumes e capacidades do tripulante como membro da sociedade. Toma-se como base para a estratégia e ações do comandante em qualquer situação, como na rotina ou em procedimentos de emergências a bordo. Quando há a percepção de pontos fortes, estes devem ser ressaltados; em contrapartida, quando for notado um ponto fraco, o comandante deve agir para solucioná-lo ou, ao menos, minimizá-lo.

### **2.3 Diversidade**

O multiculturalismo traz a diversidade ao ambiente de trabalho. Diversidade pode ser definida como as características únicas e experiências que cada indivíduo traz como força de trabalho e pode incluir, não sendo limitada apenas por diferentes facetas de indivíduos e membros da tripulação; como raça, sexo, religião, idade, deficiências e país de origem. Outros elementos podem afetar a diversidade da tripulação como capacidade de comunicação, cultura regional, status socioeconômico e estilo de trabalho.

Atualmente, é cada vez maior o investimento da indústria marítima em tripulações multiculturais, entretanto, a grande maioria ainda se mostra receosa ao lidar com a diversidade a bordo dos navios. Há uma tendência injusta de inspetores serem mais rigorosos com tripulações multiculturais. Contudo, é compreensível uma abordagem pró-ativa de grandes empresas marítimas quando tripulações diversificadas comprometem a segurança e eficiência de operações. Esse fenômeno de aversão à diversidade não é algo incomum ou que desvia do comportamento natural de um ser humano, indivíduo ou em grupo, ainda sim, não é coerente nem saudável, pois existem outras medidas preventivas que podem ser introduzidas, como a correta instrução.

### **3 PRINCIPAIS DESAFIOS A BORDO DE NAVIOS MULTICULTURAIS**

A fim de se evitar incidentes a bordo, devemos estar atentos à rotina de uma embarcação e o que pode dificultar a convivência e as operações do dia-a-dia. Problemas na comunicação e no convívio não devem ser ignorados, mas sim discutidos e resolvidos para o bem-estar e a segurança da embarcação e de todos que a tripulam.

#### **3.1 Desafios da comunicação para a navegação**

Para o propósito dessa monografia definiremos comunicação como o processo de influência por meio de uma mensagem a fim de originar um pensamento ou ação no receptor consistente com a intenção do emissor. Ela é a nossa ferramenta mais importante para compreensão, cooperação e ação. Entretanto, ela também pode ser instrumento de confusão e frustração.

Indivíduos que falam a mesma língua, que estão situados no mesmo contexto e dividem de mesmas experiências alcançam um bom nível de comunicação. Entretanto, essas semelhanças não eliminam a possibilidade de falhas. Erros e mal-entendidos na comunicação entre membros de mesma cultura, que falam a mesma língua, podem ameaçar a segurança de uma embarcação e causar graves acidentes, poluição, entre outros danos. Se adicionarmos variáveis de partes que usam o inglês como uma segunda língua e possuem diferentes experiências culturais, as chances de falhas na comunicação podem ser ainda maiores.

A navegação é na maior parte do tempo realizada por apenas um indivíduo. Porém, quando um navio entra ou sai de um porto, ou tem sua capacidade de manobra restrita, a navegação é desempenhada por um time, trabalhando pelo mesmo objetivo e a necessidade de uma comunicação eficaz passa a ser primordial, sendo necessário prestar atenção no objeto da nossa comunicação, colocando-se no lugar do receptor para que na mensagem transmitida transpareça a real intenção do emissor. A educação e o treinamento da tripulação são de extrema importância para que falhas não ocorram e gere poluição, perda de carga ou até de vidas humanas.

### **3.1.1 Requisitos para comunicação eficaz**

A seguir, destacam-se dois requisitos necessários à comunicação eficaz.

#### **3.1.1.1 Necessidade de diferentes perspectivas**

As duas partes possuem experiências culturais diferenciadas, mas possuem similaridades suficientes para explorar suas diferenças. Se suas experiências fossem idênticas em todos os aspectos, não seria necessária a comunicação. Da mesma forma, se as duas partes não possuíssem nada em comum seria impossível encontrar um ponto de partida para explorar essas diferenças e originar a comunicação.

#### **3.1.1.2 Meio compartilhamento de exploração das diferenças**

Todos possuem diferentes pontos de vista, e para o sucesso da comunicação isto deve ser devidamente compreendido e diferenciado. A compreensão pode ser facilmente obtida através de um simples diálogo com perguntas, respostas, ordens e acordos.

### **3.1.2 Exemplo de má comunicação durante navegação**

É importante a ter certeza do completo entendimento da mensagem quando se trabalha com tripulações multiculturais a bordo, especialmente quando se trata de assuntos relacionados à segurança do navio.

O Dinamarquês Steward John Jørgensen narra um acidente ocorrido a bordo devido a uma falha na comunicação:

O episódio ocorreu durante uma manutenção na Praça de Máquinas. O 1º Oficial de Máquinas ordenou a subordinados tailandeses que levantassem algumas chapas do piso para manutenção e pediu a eles que se certificassem de que tudo estava em ordem. O Oficial assumiu que a colocação de barras de proteção também estava inclusa em sua ordem, porém, os tailandeses fizeram somente o que lhes fora diretamente ordenado. Um membro da tripulação ao passar pelo local se acidentou, sofrendo uma queda de 4 metros. John reconhece que o acidente aconteceu por diferenças na linguagem e na cultura.

### 3.1.3 Comunicação nas interações sociais

Se comunicar com os outros membros da tripulação cria um sentimento de parte de um grupo, um time. Um indivíduo que não interage socialmente pode se tornar extremamente solitário e alienado a bordo, principalmente quando se adiciona fatores agravantes como a fadiga do trabalho e o distanciamento de amigos e família por longos períodos de tempo. Nesse caso, a linguagem é vista como uma barreira em detrimento de ferramenta que possibilita a participação no meio. É importante o treinamento e aperfeiçoamento da língua inglesa, universal nas comunicações a bordo, tanto para a boa convivência quanto para o sucesso profissional.

A aversão ao uso do inglês em tripulações multiculturais podem criar tensões a bordo e excluir minorias. Isolar um determinado membro pode afetar seriamente as operações de um navio, visto que o priva de se manter informado e interpretar o que acontece à sua volta.

Outro aspecto importante da comunicação a bordo é o respeito mútuo que se deve ter. Em algumas culturas é comum ser enfático, elevar o tom de voz e ser mais pessoal no contato, o que pode causar certo espanto por parte dos que não possuem esses costumes. É importante prestar atenção em gestos, maneirismos e até piadas, pois podem ser interpretadas erroneamente independentemente das intenções.

## 3.2 Isolamento Social

Tanto do ponto de vista social, como do ponto de vista biológico, a vida social, em grupos ou em sociedade, é condição de sobrevivência da espécie humana. Um grupo de indivíduos de mesma cultura tende a levar seus costumes ao seu novo ambiente e qualquer problema individual é resolvido dentro dessa comunidade. Se associados à religião, atividades religiosas são realizadas em união. Em contrário, um indivíduo isolado pode se tornar solitário e inconstante nas maneiras como se relaciona com o novo ambiente. É sempre importante observar o comportamento de uma pessoa isolada a bordo.

Os contatos sociais são definidos como fases incipientes das associações humanas, através dos quais ocorrem as interações sociais; os contatos podem ser classificados em:

a) do nosso grupo: são aqueles que temos como os indivíduos pertencentes a um determinado grupo, os quais se identificaram com os membros deste grupo e tornam-se conscientes das

diferenças em relação aos grupos alheios;

- b) do grupo alheio: é aquele formado por pessoas que podem ser: estranhas, adversárias, forasteiras ou inimigas; sendo que para essas, nossos sentimentos são de indiferença e, às vezes, de inimizade.

Dessa maneira, para os membros do nosso grupo somos leais, cordiais, prontos a colaborar; enquanto que para o grupo alheio somos desleais, hostis. E nos casos de conflito as relações entre as pessoas do nosso grupo tornam-se mais coesas, enquanto se alarga a distância social em relação às pessoas do grupo alheio.

Os contatos produzem os seguintes resultados:

- a) no indivíduo: socialização; estimulação da inteligência, libertação dos indivíduos de costumes cristalizados, auxílio para a solução de novos problemas.
- b) no grupo: justaposição de povos, costumes, instituições sociais e mudanças sociais; aumento dos problemas, podendo levar até a desorganização social.

### **3.3 Visões sobre autoridade**

Um problema observado em tripulações diversificadas onde o oficial tem uma origem diferente dos seus subordinados é a diferente visão de cada um sobre o conceito de autoridade. A autoridade é estabelecida por classificação, porém é sempre designada pelo superior.

A bordo um existe um ambiente hierárquico onde cada membro da tripulação possui uma posição e classificação e onde os oficiais são responsáveis por dar ordens e os subordinados por cumpri-las. A autoridade é percebida diferentemente frente às diversas culturas e talvez possa ser associada ao receio de falar o que realmente se deseja; o que pode estar ligado a experiências passadas a bordo de outros navios, diferentes salários e benefícios ou até mesmo a um complexo de inferioridade.

### **3.4 Discriminação**

O abuso pode se manifestar na forma de tratamento médico inadequado, camarotes e acomodações abaixo do padrão, comida inadequada ou insensível à religião do tripulante, agressões físicas e verbais decorrentes da indiferença à cultura, pressão psicológica e carência de civilidade nas relações. Os atrasos ou não pagamento dos direitos ou até o abandono são outras forma de abuso que contribuem com o sofrimento de uma grande quantidade de marítimos.

## **4 RECURSOS DO COMANDANTE**

Instituições como a Organização Marítima Internacional (IMO), a Organização Internacional do Trabalho (ILO), Organização Mundial da Saúde (WHO), Sindicatos Marítimos, Federações de Transporte, Estados da Bandeira, Estados do Porto, Seguradoras Marítimas, Sociedades Classificadoras e Universidades promoveram normas e regulamentos com a intenção de minimizar conflitos e falhas na comunicação que podem vir a causar acidentes a bordo. O treinamento tem se destacado como um caminho pelo qual a limitar os problemas relacionados com erro humano: a revisão do STCW (Convenção Internacional sobre Padrões de Formação, Certificação e Serviço de Quarto para Marítimos), a convenção adotada pela IMO para estabelecer um padrão mínimo de formação dos marítimos aplicáveis às faculdades marítimas em todo o mundo, é um exemplo das recentes iniciativas para resolver a falta de um controle sistemático sobre normas de formação de marítimos.

### **4.1 Maritime Labour Convention**

Alguns dos regulamentos da Convenção Marítima do Trabalho, no que tange o bem estar do tripulante estrangeiro incluem:

- a) informações sobre a quantidade de salários ou taxas salariais devem ser disponibilizadas a cada marítimo numa língua que a estes compreendam;
- b) informações sobre segurança, saúde ocupacional e prevenção de acidentes devem levar em conta as diferentes nacionalidades, línguas e culturas dos marítimos;
- c) traduções para o inglês de certos documentos devem ser fornecidas, quando eles não estão em inglês;
- d) aqueles que estão autorizados a inspecionar trabalho dos tripulantes e as condições de vida devem ter conhecimento do idioma inglês.

E, em uma veia ligeiramente diferente, no que diz respeito ao provimento a tripulantes de lazer a bordo do navio, a Convenção recomenda que deva haver acesso à meio de comunicações com terra de telefone, e-mail e internet.

## 4.2 International Safety Management Code

Atualmente, a indústria marítima já reconhece a importância de fatores como o gerenciamento e organização para a segurança de uma embarcação. Em 1998, o ISM Code foi tornado obrigatório e incorporado à Convenção Internacional para Salvaguarda da Vida no Mar (SOLAS) como um novo capítulo (Capítulo IX). Regulamentada pela Organização Marítima Internacional (IMO), esse código exige que operadores de navios produzam e implementem documentos formais abrangendo os requisitos formais e provisórios que as empresas são obrigadas a implantar para controle da segurança e prevenção dos riscos de poluição.

Hoje em dia é amplamente reconhecido que o ISM Code é uma das medidas mais importantes adotadas pela Organização Marítima Internacional à medida que foi concebida para assegurar que os gerentes da embarcação façam da segurança uma prioridade.

A Companhia deve definir e documentar a responsabilidade, autoridade e inter-relação de todo o pessoal que gere, executa e verifica o trabalho relacionado a segurança e a prevenção da poluição (meio ambiente).

O pessoal envolvido com o SMS (Sistema de Gerenciamento da Segurança), tanto a bordo como em terra, tem definições precisas sobre as suas responsabilidades e autoridade, bem como também das suas funções, através de Descrição de Funções (Job Descriptions), exceto o Comandante, que recebe da Companhia a Autoridade e Responsabilidade do Comandante (Master's Authority & Responsibility), em substituição daquele documento.

A Autoridade e Responsabilidade do Comandante mostram clara e inequivocamente que o Comandante tem autoridade e responsabilidades máximas para tomar medidas relacionadas com a segurança e prevenção da poluição e para pedir assistência da Companhia caso necessárias.

O Comandante é o responsável pela implementação e manutenção do SMS a bordo do navio, em representação da Companhia. Assim, o Comandante deve não só assegurar a disponibilidade dos Manuais SMS a todos os membros da tripulação, mas também garantir a familiarização de cada indivíduo com as políticas, procedimentos e requisitos da Companhia.

#### 4.2.1 ISM Code nas comunicações

Analisando o propósito do código podemos facilmente deduzir que ele trata da comunicação a bordo, envolvendo medidas e recomendações para evitar acidentes envolvendo falhas na comunicação, que pode ser causada por experiências multiculturais dos tripulantes da embarcação. No código esse assunto é tratado de diversas formas, como:

- a) instruções e Procedimentos para assegurar a operação segura dos navios e a proteção ao meio ambiente;
- b) linhas de comunicação entre a tripulação a bordo e o pessoal de terra;
- c) ordens e Instruções apropriadas a serem dadas de maneira clara e polidas;
- d) procedimentos que asseguram que novos tripulantes, e tripulantes transferidos à novos cargos sejam familiarizados corretamente com suas novas funções;
- e) a tripulação envolvida no Sistema de Gerenciamento de Segurança (SMS) da companhia deve possuir um entendimento adequado de regras relevantes, regulamentações, códigos e diretrizes;
- f) informações relevantes ao Gerenciamento da Segurança devem ser dadas em uma linguagem que deve ser compreendida por toda a tripulação;
- g) comunicação efetiva da tripulação na realização de suas funções;
- h) procedimentos para planos e instruções, incluindo “*checklists*” e tudo que for adequado para as principais operações a bordo.

### 4.3 Standard Marine Communication Phrases

O Standard Marine Communication Phrases (SMCP - Frases Padronizadas para Comunicação Marítima) foi adotado pela IMO na 22ª Assembleia em novembro de 2001 como a resolução A.918 (22) IMO Standard Marine Communication Phrases.

A resolução adota o SMCP e recomenda uma ampla circulação para todos os usuários em potencial e todas as autoridades de educação marítimas.

O IMO SMCP substitui o Vocabulário Padrão de Navegação Marítima (SMNV), aprovado pela IMO em 1977 (e alterado em 1985).

O SMNV foi desenvolvido para uso de marítimos, em sequência ao acordo de que uma linguagem comum - o inglês - deve ser estabelecida para fins de navegação, onde surgem dificuldades linguísticas e a IMO SMCP foi desenvolvido como uma linguagem padronizada de segurança mais abrangente, levando em conta mudanças nas condições da indústria marítima moderna e cobrindo todos os principais comunicação verbal relacionada com a segurança.

A IMO SMCP inclui frases que foram desenvolvidas para cobrir as áreas mais importantes relacionadas com a segurança da comunicação no navio com terra, entre navios ou entre tripulantes de um mesmo navio. O objetivo é contornar os problemas causados pelas barreiras linguísticas no mar e evitar mal-entendidos que possam causar acidentes.

O IMO SMCP baseia-se em um conhecimento básico de inglês e foi elaborado em uma versão simplificada do inglês marítimo. Inclui frases para uso nas situações de rotina, tais como atracação, bem como frases padrão e as respostas para uso nas situações de emergência.

Nos termos da Convenção Internacional sobre Padrões de Formação, Certificação e Serviço de Quarto para Marítimos (STCW), de 1978, conforme emenda, a capacidade de compreender e utilizar o SMCP é necessária para a certificação de oficiais e chefes de quarto de navegação em navios de 500 toneladas de arqueação bruta ou superior.

## **5 ATITUDES DO COMANDANTE**

Embora a normas e regulamentações tenham sido um grande avanço na melhoria dos padrões de segurança e resoluções de conflitos a bordo, a sua eficácia depende muito da forma como os líderes conduzem a sua implementação, e esta por sua vez, depende muito das habilidades e qualidades de líderes - tanto no mar, quanto em terra.

### **5.1 Inculcar Respeito e Autoridade**

Líderes obtêm respeito e autoridade de comando quando a tripulação acredita que seu comandante:

- a) Está disposto a exercer o poder investido ao seu cargo;
- b) Possui os conhecimentos e competências necessárias;
- c) Compreende a sua situação e se preocupa com seu bem-estar;
- d) É capaz de se comunicar de forma clara;
- e) Está preparado para agir com confiança e de forma decisiva.

Sem autoridade e respeito, é difícil para os líderes influenciar o comportamento de suas tripulações, incluindo o comportamento relacionado à segurança. Tripulações podem estabelecer o seu próprio conjunto de valores, atitudes e comportamentos, ou então seguir outros pseudo-líderes mais abaixo na hierarquia. Isso pode levar a um mau cumprimento das normas e assunção de riscos excessivos.

Os líderes precisam de um estilo de liderança sob medida para atender suas personalidades, mas existem algumas características comuns a todos:

- a) tenha confiança em suas decisões;
- b) admita erros quando tiver certeza de que você está errado;
- c) demonstre cuidado pessoal e respeito através de ações cotidianas;
- d) ganhe respeito através de suas ações.

Evite atitudes como:

- a) exigir respeito dos subordinados;
- b) usar o poder de sua posição como uma ameaça;
- c) recusar-se a ouvir quando desafiado;
- d) ser desnecessariamente rigoroso quando não há justificativa;
- e) culpar gestão em terra para as consequências das decisões.

## **5.2 Liderar pelo Exemplo**

Liderar a equipe pelo exemplo combina duas ações: praticar aquilo que prega e se esforçar trabalhando como parte fundamental do time. Com o aumento das exigências de segurança e fluidez no ambiente de trabalho, é cada vez mais importante o uso de estilos de liderança que demonstram valores compartilhados de segurança por meio de ações, e não apenas palavras. É importante sair um pouco dos bastidores e assumir um papel mais ativo na rotina da tripulação, ocasionalmente ajudando subordinados em tarefas quando se faz necessário.

## **5.3 Utilizar conhecimentos e experiências**

É evidente que o conhecimento e experiência adequada são pré-requisitos para uma liderança eficaz. Sem o conhecimento, os líderes não podem convencer os seus tripulantes que estão atualizados sobre problemas enfrentados. Sem habilidades para o gerenciamento, a instauração efetiva das normas de segurança escritas, códigos e padrões é muito difícil. Pesquisas indicam que a gestão de pessoas é uma área para melhoria na indústria marítima, existe pouco treinamento formal dedicado a esta área no momento.

É importante o comandante se manter atualizado sobre todas as questões envolvendo gerenciamento de sua tripulação e se conscientizar sobre seus pontos fortes e fracos em assuntos como: comunicação, motivação, trabalho em equipe, resolução de conflitos, gerenciamento de crises, treinamento, avaliação e disciplina.

#### **5.4 Manter a calma em situação de crise**

As pessoas precisam de uma forte e clara liderança em uma crise e nessas condições dependem inteiramente do líder. Calma em uma crise é particularmente importante tendo em vista as complicações adicionais causadas pelas diferentes línguas e nacionalidades que compõem uma tripulação. Estas complicações tendem a ser enfatizadas em situações de emergência. O comandante deve desenvolver um excelente conhecimento sobre as habilidades de sua tripulação e exigir o comparecimento de todos a treinamentos e simulações de situações de perigo.

#### **5.5 Desenvolver a sensibilidade**

Bons líderes são sensíveis a diferenças nas normas sociais e comportamentais de cada cultura e ao mesmo tempo valorizam todos os membros da tripulação igualmente, independentemente da sua nacionalidade. Eles sabem como interpretar os diferentes sinais comportamentais, e a melhor forma de agir a fim de exercer maior influência.

Tripulações de nacionalidades mistas são maioria na atual Marinha Mercante. É de conhecimento geral que as diferentes culturas podem ter diferentes valores e atitudes relacionadas a segurança - por exemplo, ao seguir regras, ao assumir riscos, etc. Estes valores e atitudes certamente podem ser adaptados, mas a sensibilidade se faz necessária para entender a melhor forma para prosseguir. Em alguns casos, tripulações multiculturais podem conduzir a separação das pessoas em vários grupos sociais, frequentemente baseados na língua. Isso pode ser um sério obstáculo para pôr em prática requisitos de segurança e bem estar social da equipe como um todo de maneira eficaz e coerente.

Nessas situações, deve ser estabelecida, na medida do possível, que a linguagem de trabalho seja usada até em situações sociais, sendo assegurado o devido treinamento de todos da tripulação. O comandante deverá também informar-se sobre o comportamento cultural característico dos seus tripulantes e promover a integração de todos por meio de atividades sociais em conjunto. Deve ser evitado o julgamento de valores, evitando atitudes forçadas e anormais, pois podem provocar o efeito contrário do pretendido.

## **5.6 Reconhecer as limitações**

A pressão da natureza de trabalho, por vezes com cargas delicadas ou perigosas associada a tripulações cada vez mais reduzidas, preenchimento de diversos documentos e muitas horas de serviço são questões fundamentais a serem apuradas. A fadiga excessiva e o estresse comprometem fundamentalmente a habilidade de tomar decisões e abrem margem para os erros humanos. O papel do comandante é monitorar e perceber quando sua tripulação dá sinais de fadiga, garantindo que trabalhem apenas a carga horária disposta no STCW e reduzir intensidade nas operações quando perceber a cansaço de sua equipe.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da figura do líder, dentro de uma embarcação o comandante, se mostrou de grande importância. Entender suas principais características e estilos de liderança ajudam a traçar um arquétipo de comandante, e, ao mesmo tempo, é concluído que sua figura não é unidimensional e que seu estilo pode ser adequado às diferentes situações a que é exposto.

Um dos principais desafios observados em navios multiculturais é a comunicação. O estabelecimento de uma língua universal é de extrema importância, mais imprescindível ainda para a fluidez da comunicação é o treinamento efetivo de todos a bordo, a fim de evitar falhas e colaborar para o choque entre culturas, situação que também pode ser evidenciada pela falta de sensibilidade e preconceito. A educação de todos promove a tolerância e o bom convívio da tripulação, evitando danos físicos e mentais àqueles que já se encontram fragilizados pelo estresse do trabalho e separação da família por longos períodos de tempo.

Como o assunto ainda é pouco estudado e difundido, o objetivo desse estudo é servir como base a futuros estudos na área e guiar todos que possuem interesse em gerenciamento de tripulações multiculturais, apresentando atitudes a serem tomadas nas diferentes situações que venham a ocorrer na rotina a bordo, onde se deve utilizar tanto dos recursos dispostos em normas e regulamentos quanto das próprias experiências pessoais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MERHI, Danielle Quintanilha. Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2008. Disponível em <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/ALFREDOcultura.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ALFREDOcultura.pdf)>. Acesso em: abr. de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LÜTZHÖFT, Margareta; GRECH, Michelle R.; PORATHE, Thomas (Org.). **Reviews of human factors and ergonomics**. Sweden: Sage, 2011.

HOUAISS, Antônio. **Enciclopédia e dicionário Koogan Houaiss**. Rio de Janeiro: Delta, 2002.

Anderson, P., Nicholls, S., Wright, J. and Noonan, S. **Cracking the code: The Relevance of the ISM Code and Its Impact on Shipping Practices**. London: The Nautical Institute, 2003.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

# CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

