

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

GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA E PESSOAL

Por: Renan Encarnação Carreiro

Orientador

Professor Cláudio de Jesus

Rio de Janeiro

2014

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

GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA E PESSOAL

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: Renan Encarnação Carreiro.

Renan Encarnação Carreiro

GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA E PESSOAL

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

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador: Professor Cláudio de Jesus

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a toda minha família mas em especial aos meus pais Sérgio Tupinambá Carreiro e Janai Encarnação e meu irmão, Rodrigo Encarnação Carreiro. Em nenhum momento deixaram meu lado ao longo de todas as horas difíceis, servindo como exemplos profissionais e de caráter, oferecendo apoio, incentivo e sempre torcendo pela minha realização como profissional e ser humano.

Não poderia esquecer de agradecer também a todos os profissionais do CIAGA que contribuíram para minha formação tanto como Oficial da Marinha Mercante como a pessoa que hoje sou. Um enorme obrigado aos mestres que me instruíram neste centro que se dedicaram ao máximo para transferir seus conhecimentos. Sem eles teria sido impossível alcançar o grau de conhecimento que tenho hoje a respeito da profissão e da vida.

Um agradecimento especial ao mestre Jesus por me orientar nesta monografia mas meu maior agradecimento é por ele ter me ensinado o quão importante é a segurança a bordo. Este incorreu em inúmeras situações a bordo e retirou delas valiosas lições. E com um jeito muito singular transmitiu todo este conhecimento, de uma vida, para mim, hoje e sempre seu aluno.

“Quem dominar o mar, dominará o comércio; quem dominar o comércio será senhor das riquezas do mundo”.

Walter Raleigh

RESUMO

O estudo aborda importância e a necessidade do gerenciamento da atividade marítima para o bom desenvolvimento da economia de um país. No decorrer desta monografia, o gerenciamento de pessoal e o de material, bem como a apresentação de ferramentas de gestão e qualidade total são discutidos e exemplificados. Por fim, como gerenciar requer liderança, a importância de um líder nesta atividade é debatida.

Palavras-chave: gerenciamento, atividade marítima, gestão de material, gestão de pessoal, liderança e qualidade.

ABSTRACT

The study approaches the importance and the need of maritime activity management to the proper development of a country's economy. In the course of this monograph, personnel and material management as well as the presentation of management tools and total quality are discussed and exemplified. Finally, how managing requires leadership, the importance of a leader in this activity is debated.

Keywords: management, maritime activity, material management, personal management, leadership and quality.

Lista de Abreviaturas

- ✓ **AD** → Água Doce
- ✓ **AS** → Água Salgada
- ✓ **CIABA** → Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar
- ✓ **CIAGA** → Centro de Instrução Almirante Graça Aranha
- ✓ **EPIRB** → *Emergency Position Indicating Radio Beacon*/ Sinal de Rádio Indicador de Localização de Emergência
- ✓ **EPI** → Equipamentos de Proteção Individual
- ✓ **FSC** → *Flag State Control*/ Controle do Estado de Bandeira
- ✓ **GMDSS** → *Global Maritime Distress Safety System* / Sistema de Segurança Global para Socorro
- ✓ **IAPP Certificate** → *International Air Pollution Prevention Certificate*/ Certificado Internacional de Prevenção à Poluição do Ar
- ✓ **ICGB** → *International Cargo Gear Bureau*/ Escritório Internacional de Equipamentos de Carga
- ✓ **ICLL** → *International Convention on Load Lines*
- ✓ **ILO** → *International Labour Organization*/ Organização Mundial do Trabalho
- ✓ **IMO** → *International Maritime Organization*
- ✓ **IMPA** → *International Marine Purchasing Association*/ Associação Internacional de Compradores Marítimos
- ✓ **IOPP Certificate** → *International Oil Pollution Prevention Certificate*/ Certificado Internacional de Prevenção à Poluição por Óleo
- ✓ **ISO** → *International Organization for Standardization*
/Organização Internacional para Padronização
- ✓ **ISPS Code** → *International Ship and Port Security Code*/ Código Internacional de Segurança de Navio e Porto
- ✓ **ISM Code** → *International Safety Management Code*/ Código Internacional de Gerenciamento da Segurança
- ✓ **MCP** → Motor de Combustão Principal
- ✓ **MCA** → Motor de Combustão Auxiliar

- ✓ **OC** → Óleo Combustível
- ✓ **OD** → Óleo Diesel
- ✓ **OL** → Óleo Lubrificante
- ✓ **P&Y** → *Protect&Indemnity*/ Proteção & Indenização
- ✓ **PMS** → *PlannedMaintenance System* / Sistema de Manutenção Planejada
- ✓ **PSC** → *PortStateControl*/ Controle do Estado do Porto
- ✓ **QSMS** → Qualidade, Segurança, Meio-Ambiente e Saúde
- ✓ **SOLAS** → *SafetyOf Life At Sea* / Salvaguarda da Vida Humana no Mar
- ✓ **STCW Certificate** → *Standards of Training, CertificationandWatchkeepingCertificate*
/ Certificado de Padrões de Treinamento, Certificação e Serviço de Quarto

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 – Gerenciamento da frota	12
1.1 – Definição	12
1.2 – Finalidades	
1.3 – Operação	14
2 – Gestão de pessoas	16
2.1 – Conceito	16
2.2 – Gestão de recursos humanos	17
2.3 – Recrutamento de pessoas	19
2.4 – Seleção	19
2.5 – Integração	21
3 – Gestão de materiais	23
3.1 – Empresa de navegação	23
3.2 – Agência de navegação	23
3.3 – Setor de compras	25
3.4 – Setor de estoque/ Almoxarifado	26
4 – Sistemas de Gestão Integrados	27
4.1 – Conceitos	27
4.2 – Estrutura	28
4.3 – Programa 5Ss	28
4.3.1 – Senso de Utilização	29
4.3.2 – Senso de Ordenação	29
4.3.3 – Senso de Limpeza	30

4.3.4 – Senso de Saúde	31
4.3.5 – Senso de Autodisciplina	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXO I	35

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma população está diretamente ligado ao comércio, haja vista que as pessoas se adensam em lugares onde possam se desenvolver e gerar renda. E no mundo hodierno o transporte marítimo tem sido considerado como o grande propulsor da economia global. Mais de 90% do comércio mundial são conduzidos pelo mar e, em algumas estimativas, a operação de navios mercantes contribui anualmente com aproximadamente US\$380 bilhões em taxas de frete dentro desse setor econômico, equivalente a algo em torno de 5% do comércio em todo o planeta. A ser considerada, também, a significativa quantidade de empregos gerados direta e indiretamente que abrangem todas as fases do transporte marítimo desde o surgimento da necessidade de transportar cargas, até as operações de descarga nos portos de destino.

CAPÍTULO 1

Gerenciamento da frota

1.1 – Definição

Gerenciamento é definir e coordenar as atividades mandatórias para a realização de um empreendimento e a obtenção de seu bom desempenho. Esta definição, apesar de simples, torna clara a necessidade do conhecimento e domínio de cada uma das atividades abrangidas na concretização de um objetivo. Ou seja, o exercício do poder de decisão deve, obrigatoriamente, estar balizado pelo conhecimento do caminho operacional ou produtivo.

Ao controle de um ou mais navios e à transformação destes ativos em bens econômicos produtivos podemos chamar de gerenciamento da frota exercido diretamente pelo proprietário do navio (armador ou *owner*) ou por empresa especializada neste tipo de operação.

A competição entre as indústrias de construção naval incitar a concorrência entre os estaleiros, fazendo com que procurem maneiras de se diferenciar no mercado através de redução de custos e adoção de tecnologia. Para que se possa manter o navio em boas condições durante o seu tempo de vida útil, é importante fazer uso de uma gestão eficiente, o que ocasionará melhor resultado financeiro.

1.2 – Finalidades

Percebe-se, todavia, que, para empresas em diferentes áreas, a forma e a finalidade de seus respectivos gerenciamentos são diferentes – levando-se em conta que dentro de uma mesma empresa podem ser encontradas diversas camadas de exercício deste gerenciamento. Na maioria das ocorrências estas camadas podem ser relacionadas diretamente com a hierarquia e organograma da empresa, mas, com certa frequência, também se referem às distintas áreas de informação quanto às atividades produtivas desempenhadas.

No caso de navios mercantes, sua aquisição objetiva aorendimento financeiro por longo período, tendo em vista o considerável tempo de vida útil das embarcações. Neste contexto, é compreensível entender que para se obter excelência nos resultados, somente uma gestão adequada de pessoal e material da frota permitirá o controle efetivo de todos os setores que integram o sistema, mantendo o navio em perfeitas condições de navegabilidade e certificação.

A coordenação de gerenciamento operacional é orientada para diminuição dos custos e obtenção do máximo lucro e tem como principais metas:

- a. Projeto para uma construção funcional e inteligente no aspecto da manutenção dos sistemas de bordo (comumente mais valorizado quando o próprio armador se ocupará da operação do navio).
- b. Manutenção técnica de sistemas instalados do navio, em todos os seus detalhes.
- c. Recursos humanos de qualidade adequada – tripulação e equipes para manutenções.
- d. Coordenação inteligente de suprimento de estoques para sistemas e intervenções – impedindo interrupções do navio.
- e. Preservação do meio ambiente, seguindo regulamentações de poluição e contaminação biológicas.
- f. Segurança para tripulação e/ou passageiros.
- g. Cumprimento dos contratos comerciais, inclusive com fornecedores e prestadores de serviço.
- h. Melhora do programa de manutenção e modificações/reparos baseado na rota comercial a ser percorrida pelo navio.
- i. Cumprimento dos dispositivos legais, respeitando as normas de cada país (ou região) por onde navegar – tanto para sistemas e documentação técnica do navio quanto para treinamento adequado da tripulação.
- j. Coordenação e acionamento adequado de seguros diversos, utilizando a rede de cobertura para minimizar gastos diretos da empresa.
- k. Controle de água de lastro conforme regras internacionais.

1.3 – Operação

A operação de uma frota de navios depende da conjunção de elementos cujas áreas de conhecimento, apesar de contribuírem para o resultado econômico final em diferentes proporções, por vezes têm pouca relação direta entre si. Estes elementos, alguns imediatamente sob a esfera de influência e decisão dos setores/diretorias para gerenciamento na empresa, são:

1) Sistema de comunicação

Anteriormente, a equipe de gerenciamento a bordo ficava praticamente isolada do setor comercial da empresa em terra já que a comunicação era restrita (feita, basicamente, por telex, rádios ou até mesmo, quando atracado, os correios), o que significava que o navio estava praticamente isolado no mar.

O avanço da tecnologia de comunicação resultou em uma maior segurança para o tráfego das embarcações e maior eficácia na coordenação de atendimentos para reparos e intervenções em equipamentos. Com o pessoal de bordo tendo seu próprio *email*, o resultado é a redução de custos de postagem e despesas com taxas de agentes – além da possibilidade de *feedback* instantâneo em emergências ou situações adversas.

2) Arranjo da frota

O arranjo da frota influencia diretamente na escolha da melhor abordagem para a definição de níveis de estoque e organização da equipe de manutenção. Por composição, compreende-se o conjunto de embarcações em operação da empresa – que podem ter diferentes papéise/ou particularidades. Alguns elementos que podem definir uma frota como heterogênea ou homogênea para fins de gerenciamento técnico são:

- Idade das embarcações → a vida útil de um navio mercante é de cerca de 30 anos. Mas, conforme um navio vai ficando mais velho a minuciosidade e proximidade das inspeções pelas classificadoras são maiores, bem como as alternativas comerciais e a obrigatoriedade de adequações, o que gera uma maior dificuldade no gerenciamento.

- Fabricantes das máquinas de propulsão e geração de energia → navios de uma frota que possuam esses equipamentos parecidos facilita a elaboração de um Plano de Manutenção e execução do mesmo pela tripulação.

- Tipo da embarcação → uma empresa pode possuir diversas embarcações do mesmo tipo (homogênea), o que facilitaria todo o processo de gestão para a mesma. Entretanto, no caso de uma frota heterogênea (diferentes tipos de navios) o gerenciamento torna-se muito mais complexo. Pois tudo se torna um complicador, desde a operação, acompanhamento técnico, aplicação das leis específicas para cada classe de navio até a determinação dos tripulantes (que depende da familiarização com os respectivos tipos de embarcação).

- Dimensões das embarcações → embora uma empresa tenha navios de mesma classe, suas respectivas dimensões podem ser bem diferentes. Essas variações influenciam diretamente nas operações comerciais, pois certas rotas e portos apenas podem ser feitas com determinados navios (aframax, suezmax, etc.).

Além dos aspectos supracitados, também são importantes para o armador:

- 3) Seleção da tripulação**
- 4) Setor de compras**
- 5) Almoxarifado/ Setor de estoque**
- 6) Administração dos custos e investimentos**

CAPÍTULO 2

GESTÃO DE PESSOAS

2.1- Conceito

Nunca foi tão importante estar preparado para crescer num mercado tão competitivo e ultrapassar as barreiras impostas pelo mercado. Se as pessoas forem deixadas de lado, se não houver preocupação com os componentes, há uma grande chance de fracasso.

Para Biaso (2009), faz-se necessário atrair e investir desde a contratação, com definição do perfil desejado até a retenção deste capital intelectual e o seu respectivo desenvolvimento. Isso é possível com a gestão por competências, com ferramentas consistentes e livres da manipulação e influência de quem as utiliza.

Para desenvolver um trabalho coeso, a empresa deverá definir suas diretrizes organizacionais, através de indicadores como missão, visão, valores, estratégias.

Com a união entre Recursos Humanos (RH) e gestores, o desenvolvimento da empresa torna-se mais fácil, iniciando com a devida conscientização da direção.

Ainda Biaso (2010), com a gestão por competências, em curto prazo, há reflexos no desempenho individual, já que provocará no membro da equipe a avaliação de suas capacidades e das chances de melhoria. A médio prazo, a equipe fará uma reflexão acerca da produtividade conjunta e do impacto das ações nos resultados. A longo prazo, há reflexo no comportamento da empresa e nos resultados da mesma. A gestão por competências transforma conhecimentos em ação, onde o resultado é visível para toda a empresa e para o mercado.

2.2 Gestão de recursos humanos (GRH)

A moderna gestão de recursos humanos tornou-se um dos principais segmentos dentro das empresas, pois dela vem as mais importantes decisões dentro do processo de admissão de novos membros das equipes empresariais. Ela originou-se entre os anos de 1970 e 1980, nos Estados Unidos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Embora a gestão de recursos humanos tenha sempre existido, após o nascimento das ciências comportamentais ela foi reconhecida, pelo reflexo de suas práticas nas organizações (SCROGGINS; BENSON, 2010).

A gestão de recursos humanos comporta as ações para a correta gestão dos funcionários (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005). Fischer (2002) refere-se à gestão de pessoas pelo modo como a empresa organiza, gerencia e orienta o comportamento das pessoas. Neste âmbito, Milkovich e Boudreau (2006) a conceitua como "uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos".

Todas as empresas lidam com seres humanos, mas não devem agir da mesma maneira sempre (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). As variações contextuais podem promover melhorias ou restrições sobre as práticas de GRH de determinada organização ou de setores industriais específicos (JACKSON; SCHULER, 1995).

Para confrontar alguns argumentos de que a área de RH pouco contribui com as empresas, houve, na década de 1990, afirmações em todo o mundo sobre a relação positiva entre GRH e desempenho das organizações (LENGNICK-HALL, 2009). Porém, pesquisas recentes (DEWETTINCK; REMUE, 2011) mostram que essa relação tende a ser influenciada por fatores culturais, econômicos, políticos e sociais dos países em que as organizações atuam. Assim, a simples existência de práticas de GRH não garante sua contribuição para a eficácia organizacional (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005).

As transformações das condições de trabalho tornaram-se evidentes na necessidade de novas políticas internas de admissão de pessoal, exigindo da área de recursos humanos novas competências, para assumir um papel estratégico na gestão de cada empresa.

Os profissionais da Administração de Recursos Humanos – ARH - dificilmente conseguiam dar respostas com rapidez e eficácia às necessidades daqueles que faziam uso do

seu serviço (JORDAN, 1997). O novo ambiente empresarial, formado por grandes transformações e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, trouxe mudanças no perfil de gestores e de colaboradores que as empresas esperavam encontrar. Elas deram início a um processo de remodelação da área, filtrando seus quadros e introduziram a atividade de consultoria interna. A intenção era tornar os administradores menos dependentes da ARH, através da assunção da responsabilidade pela gestão do seu pessoal, ao mesmo tempo em que se desenvolvia o perfil do profissional de ARH.

As atividades prosseguiram trazendo novos focos de atenção. Com o domínio das tecnologias de produção e informação e a necessidade do país competir por consumidores no exterior, o assunto educação e formação profissional ganharam força entre os empresários, que perceberam a necessidade dos empregados de saber ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos, entender e usufruir as tecnologias.

Os setores de treinamentos das áreas de recursos humanos, sob pressão, tentaram encontrar formas de preparar os funcionários para a nova economia, um local de trabalho em contínua mudança, que exige aprendizagem constante, geração de novos conhecimentos e estabelecimento de network.

O novo estilo passou a depender da criação de uma cultura empresarial de competência e produtividade, o que requer mudanças nos sistemas, nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, mas, também e principalmente, na maneira de se pensar a empresa e o funcionário.

Uma nova concepção de gestão de pessoas foi formulada e novos métodos foram introduzidos, colocando em jogo assuntos como cultura e comprometimento organizacional, relacionados à subjetividade e ao sentido do trabalho, tornando mais difícil a resistência e a ação coletiva dos trabalhadores (DEJOURS, 2001).

Para alcançar tais metas os gerentes escolheram por métodos de formação, comunicação e práticas que tratam de disseminar valores destinados a obter a adesão dos funcionários numa base pessoal. Por isso, passaram a ser utilizados instrumentos individualizantes na gestão de pessoal, como entrevistas individuais regulares entre empregados e superiores imediatos, durante as quais se devem definir os objetivos e, depois de certo tempo, avaliar as performances, para realizar o reajuste de salário correspondente, como o processo de formação. Assim, tem-se uma empresa constituída apenas por indivíduos,

sendo que os movimentos coletivos permitidos são somente aqueles criados pelas próprias chefias.

Essas evoluções repousam sobre um discurso de valorização da pessoa e insistem na importância, para as empresas, das capacidades de iniciativa, de decisão e de intervenção. O ator principal, o assalariado, é que deve negociar permanentemente seu destino na organização, buscar a mobilidade e a polivalência, aderindo aos programas de capacitação. Nesse contexto, a educação corporativa cumpre dois objetivos, em primeiro lugar desenvolver conhecimentos especialmente vinculados aos negócios da empresa, em função da rápida obsolescência dos mesmos, em segundo lugar, desenvolver uma cultura de aprendizagem, ou seja, a consciência de que as pessoas devem investir continuamente em suas capacitações.

2.3 Recrutamento de pessoas

Contratar o profissional ideal não é fácil. Nem sempre uma seleção consegue captar o profissional desejado.

Para Biaso (2009), um perfil adequado não é aquele que apenas veste a camisa da empresa, mas, sobretudo se compromete com o seu trabalho: é fiel, leal; toma decisões; possui habilidade para se relacionar com todos os outros colaboradores; é antenado, visionário, dinâmico, disciplinado, livre de preconceitos. Enfim, é aquele que “briga” pela empresa em todos os sentidos – atualiza-se, enfrenta a concorrência, buscando a excelência.

2.4 Seleção

As inovações técnicas somadas à gestão do conhecimento e das competências trouxeram novidades na forma de conduzir o processo de seleção e formação dos trabalhadores.

Os mesmos são escolhidos por suas capacidades de assimilar, gerar e transmitir conhecimento. (LEONARD-BARTON, 1998).

O exame dos critérios adotados na seleção revela a valorização das qualidades dos indivíduos associadas aos atributos pessoais, potencial e valores. São elas: confiabilidade; envolvimento e comprometimento com o grupo de trabalho e com a empresa; capacidade de análise e solução de problema; capacidade de comunicação e de trabalho em grupo; desejo e disposição de estudar e crescer profissionalmente. Segue um quadro com fatores positivos e negativos.

Características Desejáveis	Características Indesejáveis
Afabilidade no trato com as pessoas	Introversão
Facilidade no relacionamento	Timidez
Vontade de agradar o cliente	Impaciência
Resistência à frustração	Pouco controle emocional
Verbalização fácil	Dificuldade de expressão
Trabalho em equipe	Dificuldade de relacionamento
Boa memória	Pouca memória
Concentração visual e mental	Dispersão mental
Facilidade com números	Dificuldade em lidar com números

O processo de seleção busca valorizar a experiência profissional. Uma forma de aperfeiçoar o processo permite à empresa buscar trabalhadores que atuam em outros setores, uma maneira de se obter uma enorme garantia de que serão comprometidos com empresa. Além disso, a experiência favorece a compreensão da teoria ensinada nos programas de formação, otimizando o processo de aprendizagem e reduzindo custos.

Nesse caso, em que a empresa busca pessoas da própria organização, o que se privilegia não é somente a escolaridade, mas o potencial e o desejo de aprender, que não é determinado somente pelo tempo de estudo. O que se deseja é que o funcionário se deixe

treinar, estude e pratique o que aprendeu. Ramos (2001) afirma que com essas ações a empresa reforça seus ideais, quando ele trata da passagem da qualificação para as competências; Segundo o autor são três as dimensões da qualificação: conceitual, social e experimental. A dimensão conceitual entende a qualificação como função do registro de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação, associando-a ao valor dos diplomas. A dimensão social coloca a qualificação no âmbito das lutas sociais por melhores condições de trabalho, de emprego, de renda e de carreira. A dimensão experimental está associada às evoluções tecnológicas ocorridas mais acentuadamente nos anos 80. Nessa fase passa-se a valorizar aqueles conteúdos dos trabalhos que vão além do que está determinado, e as qualidades dos indivíduos ligadas mais aos atributos pessoais, potencialidade e valores. Requisitos como responsabilidade, abstração e independência, capacidades de comunicação, de liderança e de trabalhar em equipe, associados à personalidade e aos atributos do trabalhador “o saber-ser”, são indispensáveis.

Townley (2001) afirma que as práticas de seleção de pessoas articuladas à gestão do conhecimento e das competências permitem, assim, mediar as relações sociais na organização e suprir o vazio de informações resultante da indeterminação dos contratos de trabalho, articulando a expectativa da organização e a produtividade dos funcionários.

Através da gestão das competências é possível, portanto, medir tanto as dimensões físicas quanto as subjetivas, bem como tornar os comportamentos previsíveis e calculáveis. As pessoas são classificadas e distribuídas no espaço organizacional por meio do desenvolvimento de bases para comparações, que são as classificações numéricas quanto ao nível de conhecimento e as quantidades e tipos de competências. Ou seja, as pessoas são colocadas umas em relação às outras, estabelecendo-se relações de igualdade e diferença, de inclusão e de exclusão (TOWNLEY, 2001).

2.5 Integração

Sem dúvida alguma, o processo de integração dentro de uma empresa é de fundamental importância: como seria administrar pessoas que não sabem se relacionar, tratar os outros com afeição, ser educado e sociável? A integração organizacional, segundo Martin (1992), comporta as propostas que buscam o consenso e a homogeneidade cultural como

diferencial competitivo. Essa ênfase é relativa ao dogma funcionalista do consenso e da integração de um grupo social, em que Carrieri e Luz (1998) destacam preocupações ligadas à explicação da ordem. Nessa abordagem, há estudos que tratam a cultura nas organizações como instrumento gerencial, controlada por ações que visam à obtenção da opinião de seus funcionários. O controle, a disseminação e a homogeneização dos valores organizacionais deveriam ser feitos por meio de ações corporativas, baseadas em diretrizes e valores definidos pela alta direção. Pesquisadores, como Peters e Waterman (1986), afirmam que a vantagem competitiva da organização está na construção de uma cultura forte, homogênea, compartilhada por todos e para isso é necessário o uso de vários instrumentais, como as políticas de RH. Muitos elementos, destacados por Deal e Kennedy (1982), podem ser desenvolvidos pelas políticas de RH para formar uma 'cultura corporativa'. Para eles, o foco deve estar na gestão dos seguintes itens: valores, heróis, ritos, rituais, mitos, tabus, e rede cultural. Ao serem tratados, eles geram transformações na organização. Conflitos e ambiguidades seriam apenas a prova do enfraquecimento de uma cultura, enquanto outra não se consolida para restabelecer o consenso. Os benefícios, os programas de treinamento, os processos de seleção, todos os procedimentos firmados nas políticas de RH precisam considerar muitos aspectos, como rituais e valores específicos, para envolver os funcionários e impulsioná-los para uma suposta integração organizacional. Essa ideia de manipular a autonomia nas empresas tem como réplica estudos que reforçam o lado político e heterogêneo das construções sociais e as dificuldades de um completo controle gerencial (Aktouf, 1994; Chanlat, 1999), ou seja, um posicionamento calcado no reconhecimento da diversidade e complexidade das dimensões envolvidas nas relações humanas em organizações (Davel & Vergara, 2001);

O desenvolvimento depende de todos. Viver o trabalho é o método para produzir elementos que ajudam na administração de uma organização como sistema humano.

Novos meios de relacionamentos promovem o real desenvolvimento.

Caracterizar a transformação através de uma equipe, com capacidade criativa, adquirida através de exercícios de relacionamentos em grupo, além de métodos bem estruturados e técnicas estatísticas são ferramentas do verdadeiro crescimento.

CAPÍTULO 3

Gestão de materiais

3.1 – Empresa de navegação

As empresas de navegação são pessoas jurídicas nacionais ou não que dedicam suas atividades de forma a conduzir cargas por entre os diversos portos do planeta. Podem possuir embarcações próprias ou afretadas.

Além disso, em cada porto, poderá existir uma agência de navegação própria (filial) ou uma empresa terceirizada.

3.2 – Agência de navegação

O agente marítimo é o preposto do armador em um determinado porto. Ou seja, é responsável por auxiliar o navio, bem como sua tripulação durante sua permanência no porto.

Ele se relaciona diretamente com o armador, o afretador do navio, o dono da carga, os corretores de navios ou de cargas (*brokers*), os importadores, os exportadores, os despachantes, afora das autoridades portuárias, terminais e fornecedores.

Dentre suas atribuições, podemos mencionar as atividades dos seguintes departamentos e algumas de suas atribuições:

1) Departamento de Operação

- i) Preparar todas as documentações necessárias para que as autoridades locais autorizem a entrada e saída do navio no porto;
- ii) Contratar práticos e rebocadores;
- iii) Preparar os navios para possíveis vistorias;
- iv) Fazer troca da tripulação;
- v) Acompanhar a operação do navio no porto;
- vi) Enviar relatório de operações aos armadores e afretadores.

2) Departamento de Custeio

- i) Coletar faturas e pagá-las;
- ii) Informar ao armador ou afretador os custos de cada serviço;
- iii) Contratar fornecedores;

3) Departamento Comercial

- i) Visitar regularmente os clientes;
- ii) Maximizar a receita do navio;
- iii) Auxiliar o setor de operações;
- iv) Coordenar entrega de cargas junto aos clientes;
- v) Auxiliar o setor de documentação;

4) Departamento Financeiro

- i) Receber fretes e taxas dos clientes;
- ii) Receber a taxa do 'demurrage' dos contêineres entregues fora do prazo;

5) Departamento de Documentação

- i) Preparar o manifesto de carga perigosa;
- ii) Receber as informações dos exportadores preparando e emitindo os bs/L;
- iii) Recolher o frete e taxas *collect* de cargas de importação para que o importador possa liberar a carga;
- iv) Acompanhar processos de faltas e avarias;

6) Departamento de Contêiner

- i) Verificar a disponibilidade de contêineres vazios para atender aos exportadores;
- ii) Manter a rotatividade dos contêineres, fazendo o FIFO (*First In, First Out*);
- iii) Manter o armador informado sobre a situação de cada contêiner

Uma agência marítima pode dar assistência a qualquer uma das partes envolvidas na contratação do transporte marítimo. Dentre as quais podemos citar:

- a. Agente do Armador (*Owner Agent*)** → o armador aponta o agente marítimo, que seguirá as instruções diretas do armador.
- b. Agente do Afretador (*Charterer's Agent*)** → o afretador aponta o agente marítimo, todavia quem paga as despesas portuárias é o armador.
- c. Agente Protetor (*Protecting Agent*)** → é o agente contratado pelo armador para proteger seus interesses durante a operação do navio.
- d. Agente do Navio (*Husbandry Agent*)** → é o agente contratado pelo dono da embarcação, para cuidar dos interesses da embarcação e não da carga.

3.3 – Setor de Compras

O navio exige peças de renovação constantes, tanto em equipamentos eletrônicos relativamente pequenos até itens como reatores completos de geradores de MCAs – passando por radares, purificadores, válvulas, placas eletrônicas e peças do MCP.

Itens estruturais ou de tubulação também precisam ser adquiridos em acordo com especificações, e entregues a bordo para prover o insumo necessário para reparos e manutenções corriqueiras, segundo plano de manutenção vigente. Um setor de compras competente na procura e retorno de cotação competitiva, assim como na logística de remessa e consolidação de diferentes materiais para entrega a bordo do navio, não importando onde este esteja, é vital para assegurar que o setor técnico tenha o amparo de equipamentos necessário no menor tempo possível.

É possível ter diferentes arranjos para a equipe de compras, podendo a mesma servir toda a frota ou ser dividida de modo a atender navios específicos, ou ainda por especializações, tendo alguns especializados em cotações e compras de peças de maquinário pesado, outros em partes elétrica/eletrônicas, etc.

No intuito de facilitar o entendimento entre compradores e fornecedores, podem ser utilizados guias e catálogos especializados que abrangem a maior parte dos materiais e equipamentos utilizados a bordo.

Um destes catálogos é o *MarineStoresGuide* (Guia de Lojas Marítimas), editado e publicado pelo IMPA (*InternationalMarinePurchasingAssociation*), que codifica materiais

em seis dígitos para permitir a busca e cotação com facilidade pelos diversos fornecedores internacionais. Conhecido e utilizado mundialmente, permite a comunicação rápida exatamente por ir além de idiomas – apenas importando a especificação, representada pelo código correspondente.

3.4 – Setor de estoque/ Almoxarifado

A parte de suprimentos é composta por equipe(s) de compra e equipe(s) de controle de almoxarifado e estoque. Esta distinção faz-se necessária devido ao caráter industrial do almoxarifado, composto por itens muito distintos e em tão grande quantidade quanto maior for a frota – e a diversidade de navios.

Para um melhor desempenho econômico de aquisições de *spareparts* (sobressalentes) e racionalização do custo do local de estoque das peças e equipamentos é necessário realizar um estudo que permita definir níveis ideais de estoque, bem como taxa de reposição e gasto de material ‘consumível’ (gases, EPIs, equipamentos portáteis, etc.). Todavia, mesmo realizada esta análise é essencial que a atividade de atualização dos dados do estoque, inspeção de materiais armazenados e equipamentos retornados de reparos em oficinas de terra seja feita continuamente, em base diária.

Podem ser necessários múltiplos locais de armazenagem, dependendo da composição da frota ou compromissos comerciais de longo prazo. Ressaltando que múltiplos estoques envolvem o custo fixo do espaço físico e representação jurídica, bem como da equipe de operação para gerenciá-lo. Não é incomum utilizar-se dos serviços de agentes marítimos para permitir locais de armazenagem de grandes peças e equipamentos a serem embarcados ou utilizados em reparos.

Em qualquer circunstância, a notificação para novas compras e reposição de estoque deve vir do almoxarifado – ou este prover relatórios e notificações que permitam o setor técnico requisitar o material necessário. Igualmente importantes são os relatórios de itens e equipamentos entregues ou não na data prevista, visando permitir acionamento de fornecedores ou oficinas de reparo.

Capítulo 4

Sistemas de Gestão Integrados

4.1 Conceito

Sistemas que buscam realizar a integração dos processos de: Qualidade, Meio ambiente, Segurança, Saúde ocupacional e Responsabilidade Social, de acordo com as características, atividades e necessidades de cada organização, que vêm percebendo a integração dos sistemas de gestão como uma grande saída para reduzir custos com o desenvolvimento e manutenção de sistemas separados, ou de inúmeros programas e ações que, muitas vezes, se superpõem e geram gastos desnecessários.

As normas de gestão (ISO 9001, ISO 14001 e OSHAS 18001) explicam que sistema de gestão é a parte de um sistema de gestão da organização usado para desenvolver e implementar suas políticas e para gerenciar seus aspectos e impactos. A NBR 16001 define como sistema de gestão o conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos, voltados para estabelecer políticas e objetivos, bem como para atingi-los. Os sistemas de gestão têm por meta fornecer às empresas um modelo de gestão capaz, passivo de ser integrado a outros aspectos no gerenciamento. Esse fator de integração é o ponto chave na gestão da organização. As estruturas das normas de gestão são semelhantes e fundem-se num único modelo de gestão. As normas de gestão obedecem ao modelo baseado no ciclo P (Plan), D (Do), C (Check) e A (Act), partindo da necessidade de se estabelecer uma política de gestão, realizar um planejamento, definindo ações e métodos para garantir a implantação das diretrizes da companhia.

4.2 Estrutura:

Em todos os sistemas de gestão percebe-se que a estrutura pode ser organizada nas seguintes categorias:

- Política de Gestão;
- Planejamento;
- Implementação e Operação;
- Avaliação de Desempenho;
- Melhoria;
- Análise Crítica.

As normas de sistemas de gestão possuem seus próprios requisitos específicos, porém as seis categorias relacionadas acima estão presentes nelas e podem ser adotadas como eixo central para a integração das normas.

4.3- PROGRAMA 5S

Para CAMPOS, o Programa 5S é uma filosofia que busca a disciplina na empresa através de consciência e responsabilidade de todos. O Programa recebeu esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que resumem as cinco etapas do programa:

- Seiri (senso de utilização/descarte)
- Seiton (senso de ordenação)
- Seiso (senso de limpeza)
- Seiketsu (senso de saúde/higiene)
- Shitsuke (senso de autodisciplina)

4.3.1- Senso de Utilização

Conhecido como arrumação ou descarte, este senso ensina a separar o que utilizamos do que não necessitamos e não usamos. Manter somente os materiais e ferramentas essenciais para o trabalho que está sendo realizado, descartando o material que não será utilizado. Descartar não significa jogar fora, e sim que não tem utilidade para aquele local no momento.

Benefícios:

- Descarte dos materiais que não estão sendo utilizados;
- Localização rápida de objetos;
- Local de trabalho mais agradável visualmente.

4.3.2- Senso de Ordenação

Cada material tem seu lugar. Refere-se à disposição. Materiais, objetos e ferramentas devem ficar em uma ordem que permita o fluxo de trabalho. O processo deve evitar movimentos desnecessários. Também é conhecido por sistematização ou arrumação e é o que mais causa impacto no gerenciamento visual.

Benefícios:

- Facilidade para encontrar objetos;
- Ganho de tempo e produtividade;

- Controle do uso de materiais;
- Estimulo a criatividade;
- Fluência na comunicação;
- Redução dos riscos de acidente.

4.3.3- Senso de Limpeza

Também é chamado de senso de inspeção, zelo e respeito. Ensina que a melhor forma de limpar é não sujar. A limpeza nas empresas japonesas é uma atividade diária, ao fim do dia de trabalho tudo é limpo e guardado em seus devidos lugares. Também se refere ao estado físico dos materiais, como uma sala com sofá rasgado ou uma parede mal pintada: não é considerada limpa.

Benefícios:

- Higiene no local de trabalho;
- Eliminação do Desperdício;
- Satisfação de quem executa;
- Maior qualidade de Vida.

4.3.4- Senso de Saúde

Senso para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Nele são praticados todos os sentidos anteriores, na vida pessoal e no ambiente. Pode ser encontrado no Brasil com nomes como: padronização, higiene, asseio ou aperfeiçoamento.

Benefícios:

- Melhoria do ambiente do Trabalho;
- Melhoria das áreas comuns (sanitários refeitórios);
- Condições de trabalho favoráveis à saúde.

4.3.5- Senso de Autodisciplina

Uma vez que os sentidos foram implantados, transformam-se numa nova maneira de trabalhar, não permitindo o regresso. Refere-se à manutenção e revisão dos padrões para reter as novas habilidades de fazer as coisas certas usufruindo dos benefícios obtidos. Incorpora as atividades do 5s à rotina diária das pessoas na empresa por meio da padronização.

Benefícios:

- Cumprimentos naturais dos procedimentos;
- Disciplina moral e ética;

- Cultivo de bons hábitos;
- Efetivação da administração;
- Garantia da qualidade de vida.

Integrar esses sistemas é um grande desafio para as organizações.

Dizer que um sistema de gestão é integrado não significa apenas que os requisitos das normas são tratados de maneira agrupada, no mesmo documento ou que as auditorias são realizadas no mesmo momento. A integração vai além do agrupamento de requisitos – ela considera a sinergia que cada assunto pode ocasionar. O foco no cliente, no ambiente, na saúde, na segurança, na responsabilidade social e na própria organização deve ser equilibrado, visando o atendimento de todas as partes interessadas. Esse pensamento pode ser considerado como o início para a estruturação de um sistema de gestão integrado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho, segundo definida já na introdução, foi estudar a estrutura de gestão técnica responsável pela operação de uma frota de navios mercantes, registrando pontos-chaves e identificando elementos cuja modificação poderia trazer vantagens na performance econômica da empresa.

A contextualização e detalhamento das condições práticas usuais empregadas por empresas de gerenciamento – ou os próprios armadores – foi conduzida após extensa pesquisa sobre companhias atuando nesse campo, com informações sobre práticas de manutenção obtidas em entrevistas informais com os profissionais responsáveis por conduzi-las – além de experiência profissional pessoal acumulada.

No desenvolvimento do estudo pode-se notar a extrema importância de um gerenciamento de qualidade para um melhor desempenho de uma empresa e, por fim, gerando o que a companhia mais deseja: lucro.

Logo, MCP e MCAs são identificados como apresentando todas estas características, a análise de sua representatividade de custos e consumo de sobressalentes podendo ser utilizada para a definição de patamar/nível adequado de estoque para sobressalentes de cada natureza (como injeção, cárter, turbina, etc.). Os benefícios incluiriam redução com overhead e taxa de urgência, bem como protegeriam este ramo de aquisições de flutuações cambiais mais severas.

As informações aqui contidas podem auxiliar no desenvolvimento de futuros trabalhos sobre o tema, com novas linhas de raciocínio e agregando mais dados àqueles levantados por outros, em um processo de acúmulo gradual de dados sobre o assunto.

REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSIS, L. F., ‘**Custos do Transporte Marítimo**’, UFRJ. 2001.
2. ASSIS, L. F., ‘**Evolução das Características Físicas e Operacionais dos Principais Tipos de Navios Mercantes**’, UFRJ. 1997.
3. BIASO, Antônio de, **Apostila – Administração Aplicada à Navio**
4. Cia de Navegação Norsul, <http://www.norsul.com>
5. Hamburg Süd, <http://www.hamburg-sued.com>
6. International Association of Classification Society, ‘Bulk Carriers – Guidelines for Surveys, Assessment and Repair of Hull Structures’, Witherby & Co. 2008.
7. Log. In., <http://www.loginlogistica.com.br>
8. MACDONALD, R., ‘**Ship Superintendency – Operating Guidelines**’, Lloyd’s Maritime Academy. 2008.
9. Maersk, <http://www.maersk.com>
10. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, <http://www.mdic.gov.br>
11. Revista Portos e Navios, ‘**É Proibido Parar**’, Revista Portos e Navios, n. 492. 2002.
12. Transpetro, <http://www.transpetro.com.br>

ANEXO I

