

**MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DE NÁUTICA**

THALITA SALES DA SILVA SOUZA

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DO COMANDANTE NA MARINHA
MERCANTE**

RIO DE JANEIRO

2017

THALITA SALES DA SILVA SOUZA

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DO COMANDANTE NA MARINHA
MERCANTE**

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Capitão de Cabotagem do curso de Aperfeiçoamento de Oficiais de Náutica, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha. Orientadora: Dra. Cláudia Adler Segadilha.

RIO DE JANEIRO

2017

THALITA SALES DA SILVA SOUZA

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DO COMANDANTE NA MARINHA
MERCANTE**

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Capitão de Cabotagem do curso de Aperfeiçoamento de Oficiais de Náutica, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Orientadora Dra. Cláudia Segadilha Adler

Prof. Marcelo Muniz Santos

Prof. Henrique Vaicberg

Data da aprovação: ____ / ____ / ____

Nota Final: _____

RIO DE JANEIRO

2017

DEDICATÓRIA

Primeiramente dedico e agradeço a Deus, por ter concedido esta bênção de poder participar deste curso.

A minha família, pelo apoio e incentivo.

Aos meus comandantes por toda orientação e admoestação e toda equipe de bordo, que tive satisfação em trabalhar.

Para meditação: “Sobre tudo o que se deve guardar, guarda o teu coração, porque dele procedem às fontes da vida.”
Provérbios 4:23

AGRADECIMENTOS

À TRANSPETRO – Petrobras Transporte S.A, na pessoa do Gerente Executivo de Operações de Navio CLC José Menezes de Oliveira Filho e Gerente Executivo de Controle Integrado, conformidade e manutenção de Transporte Marítimo OSM Jorge Luis Emmanuel da Silva e Gerente da GETRAM 1 Cassio Lopes Guimarães.

A Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante – EFOMM e o Centro de Instrução Almirante Graça Aranha – CIAGA. A minha orientadora Prof(a). Dra. Cláudia Adler, por ter me instruído nesta caminhada. A prof(a) Laís Raissa Lopes Ferreira pela paciência e organização do curso de APNT.

Aos CLC Carlos Alberto Costa, CLC Raimundo Nonato Gonçalves Bentes e CCB Frederico Guimarães Barbosa, por terem acreditado no meu profissionalismo, conduta e pela indicação para cursar o tão sonhado APNT.

A minha tia Gizelda, pelas palavras de força, superação e sua história de vida, que foi de muita garra e determinação.

Aos meus pais Josete e Teosébio, pelo cuidado e educação. Aos meus irmãos Taciana, Tiago, Antonio e minha irmã gêmea Thaisa por todo amor, apoio e atenção, sempre me motivando e testificando que seria capaz de alcançar os meus sonhos, pois quem capacita é Deus.

As primas Maria Eterilda pela ajuda com o material didático, Mariana e Letícia, pelos momentos de descontração e alegria.

Aos tios Eliezer e Márcia pela acolhida na cidade maravilhosa.

Aos colegas de turma pelo companheirismo e por este período juntos, passando experiências e vivências de situações rotineiras e de emergência a bordo.

A cada um que Deus me deu de presente para juntos fazermos a nossa parte, nos ajudando mutualmente

Obrigado Jesus por tantas bênçãos derramadas sobre todos. Dê a sabedoria e lucidez para cumprir a missão e comandar com a razão, mas também com o coração e o Teu amor, para tua satisfação do teu líder, porque isto é agradável aos olhos do teu Criador.

EPÍGRAFE

“Só se vê bem com o coração, o essencial é invisível aos olhos.” (Antonie de Saint-Exupéry)

RESUMO

A liderança é um processo de influência exercido por uma pessoa por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas. Essa influência pode ser exercida de diversas formas, desencadeando vários estilos. O líder, seja por posição ou influência, pode estabelecer atitudes de comportamento positivas ou negativas em relação à forma como gere as emoções e os relacionamentos. Quando as lideranças estabelecem vínculos seguros propiciam o desenvolvimento de relações de confiança. Desse modo, o tema do presente estudo é o relacionamento interpessoal do comandante na marinha mercante. Tem-se por objetivo tratar das principais teorias sobre o tema liderança e como tais teorias podem ser aplicadas no dia-a-dia do líder máximo de uma embarcação naval representado pela figura do comandante. Tem-se por inspiração básica, além das considerações de renomados autores para fins de discorrer sobre tão importante tema os ensinamentos transmitidos através da obra do Capitão-de-mar-e-guerra D. Michael Abrashoff "Este barco também é seu", onde o comandante oferece generosamente suas experiências que podem ser aplicadas por qualquer líder em qualquer organização. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, realizada através de livros, artigos acadêmicos, periódicos, bem como publicações em meio virtual.

Palavras-chave: Liderança. Relacionamento. Interpessoal. Confiança.

ABSTRACT

Leadership is an influential process generally exerted by a person, and by this way another person or group is guided to the establishment and to the reach of several goals. Such influence can be exerted in many ways, initiating several styles. The leader, either through position or influence, can establish positive or negative behavioral attitudes according to how he manages emotions and relationships. When leaders establish secure bonds, they propitiate the development of reliable relationships. Thus, the theme of this study is the interpersonal relationship of the Captain in the Merchant Navy. The purpose of it is to deal with the main theories about the theme "leadership" and how such theories can be applied during the day by day of the maximum leader of a vessel, represented by the figure of the Master. As a basic inspiration, beyond the considerations of renowned authors in order to talk about this important theme, there are the teachings transmitted through the masterpiece of the Navy Captain Mr. D. Michael Abrashoff "It's Your Ship", in which he generously shares his experiences that can be applied by any leader in any organization. It consists in a bibliographic research of qualitative nature that was made based on books, academic articles, newspapers, as well as on virtual publications on the internet.

Key words: Leadership, Relationship, Interpersonal, Reliable.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DO COMANDANTE NA MARINHA MERCANTE	10
2 EXEMPLOS PRÁTICOS	16
3 ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO DA FIGURA DO COMANDANTE	18
4 VIVÊNCIAS	24
CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS.....	27
ANEXO A.....	28

INTRODUÇÃO

O presente estudo abordará o relacionamento do comandante e da tripulação a bordo de um navio, sabendo que este é o posto mais elevado e de maior responsabilidade em uma embarcação.

A liderança, é principalmente a arte de fazer as coisas simples muito bem. No entanto, algumas vezes as tornamos mais difíceis do que precisam ser. Ao contrario de alguns líderes, prefiro me afirmar fortalecendo os outros e ajudando-os a se sentirem bem em relação ao seu trabalho e a si mesmos. Quando isso acontece, o trabalho deles melhora, e o meu próprio moral dá um salto. (ABRASHOFF, 2006, p.111)

Essa abrangência caracteriza que um simples gesto pode mudar um contexto, dependendo do modo que é inserido no meio, e na atitude de se doar e saber se colocar no lugar do outro, se torna mais tranquilo e calmo o ambiente, e caso não exista o bom senso de ajudar, o papel de um líder acaba sendo deficiente.

Concentrei-me em cultivar a autoestima. Eu sabia que a maioria de nós carrega consigo uma mochila invisível cheia de inseguranças da infância, e que muitos marinheiros geralmente lutavam sob carga de insultos no passado, incluindo ser menosprezados em casa ou reprimidos na escola. Eu poderia tornar a carga mais pesada ou mais leve, e a escolha certa era óbvia. Em vez de enfraquecer as pessoas para torná-las iguais a robôs, tentei mostrar a elas que eu confiava e acreditava nelas. (ABRASHOFF, 2006, p.111)

A criação de cada ser humano depende da educação familiar. A mensagem passada, no texto acima, tem como consequência, escolher um fardo leve para aqueles que sofreram repressões. De igual modo, a percepção de rosto sofrido, propicia a esperança da credibilidade na segurança, a qual é possível trabalhar com prazer.

A escolha do tema justifica-se pela relevância que o papel do comandante tem, por meio da sua competência técnica e relacionamento interpessoal, postura centrada na eficácia, sensibilidade ao ambiente externo, capacidade de refletir em ação e exercer um papel transformador no seu ambiente de trabalho.

1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DO COMANDANTE NA MARINHA MERCANTE

A LIDERANÇA

A Liderança consiste em acompanhar de perto o desempenho de cada liderado e avaliar se todos estão rendendo o maior potencial. O líder precisa ter a sensibilidade de aproximação e receptividade, para corrigir se necessário, a deficiência.

Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p.96).

É conduzir as pessoas que estão sob sua responsabilidade de forma que as mesmas compreendam com clareza quais os objetivos a serem alcançados. O bom líder observa seus liderados e consegue obter o que cada um tem de melhor. Consegue extrair e avaliar o potencial de cada integrante de sua equipe. Dessa forma o líder terá o máximo desempenho de cada um e conseguirá atingir os objetivos de forma mais rápida e eficiente.

A liderança precisa ser conquistada com respeito e confiança. Os liderados precisam ver no seu líder uma pessoa equilibrada e qualificada para liderá-los. Dessa forma a relação de confiança e trabalho será desenvolvida naturalmente, entre o LÍDER e os LIDERADOS. (KATZENBACH; SMITH, 1994, p.42)

A liderança é um processo de influência exercido por uma pessoa por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de determinadas metas. Essa influência pode ser exercida de diversas formas, desencadeando vários estilos.

O líder tem percepção clara do que deve ser edificado, do alvo a ser atingido, e consegue inspirar seus colegas a se juntarem a ele na construção desse futuro. Segundo Robbins (2003) um líder deve reconhecer que:

- A responsabilidade maior por sua eficácia é antes sua do que dos liderados;
- Os resultados dependem de suas habilidades interpessoais e que elas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas;
- As habilidades devem ser transformadas em comportamentos;

- Os componentes emocionais constituem a base sobre a qual os comportamentos devem ser estabelecidos.

Segundo Robbins (2005), a teoria identifica quatro comportamentos de liderança:

- O líder diretivo, encorajador, participativo, aquele que faz com que as tarefas sejam executadas.
- O líder apoiador, aquele que está atento às necessidades de seus liderados.
- O líder participativo, aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão.
- O líder orientado para a conquista, aquele que fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

Segundo Robbins (2014) O líder eficaz é capaz de transformar idéias e desejos em realidade concreta. Suas características fundamentais são apontadas como sendo:

1. Postura centrada na eficácia, isto é, nos resultados de sua organização. Ele tem consciência clara que não tem desculpas que justifiquem a não execução dos objetivos e metas propostas.
2. Sensibilidade ao ambiente externo, incluída a responsabilidade pública, tanto para com a clientela da sua organização como em relação a outras instituições e pessoas que fazem parte da ecologia maior.
3. Capacidade de identificar e solucionar problemas, sendo definido como problema o “*gap*” existente entre o ponto em que se encontra sua organização e o objetivo a ser por ela alcançado.
4. Motivação pelo uso do poder, isto é, uma vez definido o objetivo, lança mão de todos os recursos – políticos, tecnológicos, financeiros e materiais de forma a levar a efeito o pretendido.
5. Competência interpessoal, pois se o produto de seu trabalho visa o homem e é feito através de pessoas, deve desenvolver sua capacidade de relacionamento com seus superiores, pares e subordinados chegando o ponto de empatia, isto é, capaz de coloca-se no lugar daqueles com quem se relaciona e pensar e sentir como eles.

6. Competência técnica, que é o conhecimento e o uso adequado das técnicas, equipamentos e instrumentos inerentes à função de administrar: a tecnologia administrativa, em última análise, representada pelo planejamento, administração de recursos humanos e materiais.
7. Alta tolerância à mudança e à ambiguidade, mantendo sua capacidade de avaliar os resultados obtidos por sua organização e de corrigir rumos sempre que necessário.
8. Capacidade de refletir em ação, confiando não apenas em teorias e modelos pré-elaborados, mas também em sua própria sensibilidade, especialmente a relacionada ao caso concreto.
9. Atitude parentética, isto é, a capacidade psicológica inerente ao indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo, alcançando um nível de pensamento conceptual e, portanto, de liberdade.
10. Concepção do caos como algo administrável, compreendendo e aceitando a ideia de que, embora todos os sistemas tendam à entropia, à desagregação, sempre é possível administrá-los, mantendo, dentro de certos limites, ordem no caos.

Segundo Chiavenato (2003), um líder ideal deve ter o comportamento adequado à situação problema, devendo adequar-se aos modelos propostos, de acordo com a situação apresentada. O autor elenca três estilos de liderança, comparando-as entre si, e descreve as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados, entendendo que os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor como consequência de suas características individuais, bem como da cultura e da organização à qual pertence.

O autor ainda comenta que um líder ideal deve ter o comportamento adequado à situação problema, devendo adequar-se aos modelos propostos, de acordo com a situação apresentada. Desse modo, independente do estilo de liderança exercida a relação entre o líder e seu subordinado deve ser de respeito mútuo.

Marins (2007) pontua as atitudes que podem ser utilizadas pelo líder a fim de provocar a motivação, tais como: estimular as pessoas a sentirem orgulho do que fazem; fomentar recompensas individuais e grupais; reconhecer

o trabalho realizado; elogiar, incentivar e confiar nas pessoas; aceitar os limites e possibilidades do colaborador; permitir o erro e incentivar as pessoas a aprenderem com os erros; ser solidário; respeitar o tempo e o ritmo das pessoas; educar, sobretudo pelo exemplo; nunca constranger o colaborador na presença de outras pessoas; dar a oportunidades às pessoas expressarem seus sentimentos.

Além das competências de um líder relacionadas acima, o comandante de um navio mercante deverá desempenhar as atribuições presentes nas Normas de Navegação Marítima (NORMAM-13, 2012).

De acordo com o item 1 da NORMAM-13, 2012 o Comandante deverá cumprir e fazer 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.

O Armador na impossibilidade de estar fisicamente a bordo de seus navios nomeia um representante legal para tal. Este representante é o comandante da embarcação; que terá a responsabilidade de administrar todos os eventos relacionados à operação, navegação e segurança, não somente da embarcação como também de todos os tripulantes a bordo. O comandante deverá acompanhar de perto todas as atividades da embarcação. Exige que seja checada a documentação do navio, as respectivas validades dos certificados e a renovação dos mesmos, pelo oficial designado. Pois cabe ao capitão representar a embarcação perante a Autoridade Marítima e qualificá-la para prosseguir viagem sem pendências legais.

Como exposto no item 5 da NORMAM-13, é atribuição do comandante, fazer com que todos conheçam seu lugar e deveres em caso de incêndio, de abalroamento ou de abandono, executando, pelo menos, quinzenalmente, os exercícios para uso necessários, sempre que 1/3 da tripulação tiver sido substituída

Identificam-se muitas atribuições previstas na NORMAM-13¹, 2012 principalmente nos itens 1,5, 12, 22 e 27 sobre liderança e eficácia, conforme o autor Robbins (2014) também relata. O comandante deverá gerenciar as condições do navio, delegando atribuições aos seus subordinados diretos,

¹ Anexo A

Imediato e Chefe de Máquinas. Porém, suas atribuições legais são intransferíveis. Ele tem responsabilidade sobre os resultados e execução dos objetivos e metas propostas

Segundo as Normas de Navegação Marítima (NORMAM-13, 2012), o comandante tem a função de cumprir as instruções de viagem e operação recebidas de sua empresa. Além de verificar a condição legal da documentação e equipamentos. Cabe ao comandante a responsabilidade sobre sua tripulação. Nesse quesito o comandante terá o apoio de um setor da empresa, responsável unicamente por guarnecer a embarcação, com os tripulantes qualificados e habilitados, com a finalidade de cumprir a referida viagem. Por ocasião do embarque de cada tripulante o comandante deverá checar a documentação de cada um e verificar se está de acordo com o Cartão de Tripulação de Segurança (CTS) da embarcação, junto ao primeiro oficial de náutica. Isto ocorre porque para cada linha que o navio estiver engajado as exigências serão diferentes e cabe ao comandante verificar se o seu CTS está de acordo, para então solicitar o despacho da embarcação, junto às autoridades do porto.

Antes o navio deixar o porto, cabe ao comandante checar a navegação que foi elaborada pelo seu oficial encarregado e fazer as devidas alterações, obedecendo todas as condições de segurança da embarcação e a melhor derrota (traçado na carta náutica do início de sua viagem até o destino final de sua aventura marítima) a seguir.

Durante a viagem, cabe ao comandante acompanhar a navegação e o bom funcionamento da maioria dos equipamentos de bordo. Conseqüentemente ele será auxiliado por seus oficiais diretos, que lhe reportarão todos os detalhes da viagem. O papel do comandante junto aos seus tripulantes será de monitorar a rotina de bordo e se as instruções estão sendo seguidas além de verificar se o navio está cumprindo os prazos pré-determinados pelo armador, para a referida viagem.

O comandante é o responsável por conduzir o navio por ocasião das chegadas e saídas dos portos, com total segurança. Mesmo auxiliado por seus oficiais e pelo práctico do referido porto, cabe ao comandante a

responsabilidade total da embarcação, não sendo eximida a responsabilidade do comandante com a presença do práctico a bordo.

Após o navio cumprir sua navegação e atracar no terminal, o papel do comandante será proceder a liberação da embarcação, junto às autoridades portuárias. E receber qualquer autoridade que, por ventura, venha a bordo para inspecionar o navio. É de responsabilidade do comandante, sanar qualquer não conformidade que seja anotada, para manter a embarcação sem pendências, de segurança, da parte operacional ou mesmo de ordem legal.

É papel também do comandante acompanhar a operação do navio e verificar o bom cumprimento das metas operacionais, como também a responsabilidade por todas as etapas da viagem, desde o carregamento do navio, porto de origem, até a descarga, no seu porto de destino.

Portanto essas são as responsabilidades do comandante e o seu papel, perante o seu Armador, Autoridade Marítima e mediante à sua tripulação.

2 EXEMPLOS PRÁTICOS

A discussão realizada a seguir foi feita a partir de pesquisa telematizada, bibliográfica, conciliadas nas observações e vivências da autora. Assim sendo discute situações reais a luz da teoria, buscando mostrar um exemplo prático da atuação de oficiais em suas respectivas funções de liderança.

COMO DEVE SER A CONDUTA RECOMENDÁVEL DO COMANDANTE A BORDO?

A partir do observado, conclui-se que o comandante para uma boa relação interpessoal com sua tripulação deve ter respeito, participar de todas as atividades possíveis do seu navio e se fazer presente em todos os setores, o máximo que puder. De forma que os tripulantes sintam que o mesmo valoriza o trabalho de todos e interage com sua tripulação. O comandante deve evitar atitude de desconfiança e julgamentos equivocados, em qualquer situação.

A construção do navio Zumbi dos Palmares é um exemplo prático de um relacionamento interpessoal eficaz. Teve início em 2012, no Estaleiro Atlântico-Sul, no Porto de Suape, no município de Ipojuca, Estado de Pernambuco, Brasil. A tripulação, teve acesso ao navio em 2013, era composta de: 10 (dez) oficiais, nas funções de Comandante, Imediato, Primeiro Piloto, Dois Segundos Pilotos, Chefe de Máquinas, Primeiro Oficial de Máquinas e Três Segundo Oficiais de Máquinas. A equipe de apoio, serviços gerais e saúde se juntou a tripulação um mês antes da primeira viagem.

Neste período, mesmo a tripulação não estando embarcada, o comandante exerceu sua liderança. Delegou atribuições aos liderados para acompanhar a obra e os comissionamentos dos equipamentos, supervisionou a conclusão da obra e também da verificação dos documentos; procedendo as necessárias correções. Presidia as reuniões de planejamento estratégico para cumprir as exigências do armador.

A tripulação do novo navio “Zumbi dos Palmares”, era constituída de duas equipes provenientes de dois navios diferentes, portanto o papel do

comandante foi também de integrar as duas equipes fomentando um relacionamento para o sucesso desta nova tripulação.

Em 20 de maio de 2013 foi realizada a viagem inaugural. A partir de então, o papel do comandante foi fundamental na consolidação do início de operação de um novo e moderno navio com recursos tecnológicos de ponta. A presença dos técnicos do estaleiro era mais um desafio na liderança do capitão, com tudo houve uma adequação das situações problemas. A figura 1 mostra a tripulação do navio Zumbi dos Palmares em 22 de abril de 2015, cerca de dois anos de operações sem registro de acidente.

Figura 1-Tripulação do ZUMBI DOS PALMARES.



Fonte: acervo pessoal do 2OM Luiz Carlos Alves

3 ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO DA FIGURA DO COMANDANTE

- A aceitação do comandante

Em primeiro lugar, define-se o termo aceitação, fazendo referência ao efeito de aceitar ou receber algo de forma voluntária e sem oposição. Dizemos que um comandante é carismático quando este consegue envolver seus tripulantes a alcançar o máximo desempenho possível. (ABRASHOFF, 2006) Para ser aceito, o mesmo faz um acompanhamento desde o início de sua carreira, de praticante de náutica até a posição máxima hierárquica. O amadurecimento de um profissional e o somatório das experiências ao longo da carreira pode capacitar um oficial de náutica a assumir a função de comandante, com todas as qualificações necessárias. Empatia, boa comunicação, percepção de conflitos são elementos imprescindíveis para alcançar a aceitação de seus tripulantes.

Ouve-se que uma pessoa é carismática porque nasceu com essa habilidade, porém já foi comprovado que pode-se trabalhar um profissional não somente na parte técnica, mas no que tange ao relacionamento humano, de forma a corrigir certas atitudes equivocadas, que limitam a aproximação, aceitação, de uma equipe com seu líder maior. (ROBBINS, 2014.)

Por essa razão este trabalho é dedicado a analisar alguns elementos que poderão auxiliar aos futuros comandantes, a alcançar a aceitação de seus tripulantes e por consequência obter dos mesmos um máximo aproveitamento.

A aceitação do comandante pela tripulação começa pela chegada do mesmo a bordo. A maneira respeitosa com que o comandante embarca no convés do navio será fundamental para toda uma sequência de trabalho que o espera. Apesar de ser o representante do armador e a pessoa a bordo de maior hierarquia, sua postura não deve externar arrogância nem superioridade, pois isso causará uma má impressão aos tripulantes, que o estão recebendo.

O respeito com o comandante ao apresentar-se e conhecer sua equipe. O respeito será natural e recíproco se assim o comandante se apresentar. Outro elemento muito importante para o comandante obter a aceitação de seus tripulantes é passar a conhecer sua equipe. Por mais que, ao chegar a bordo, todos sejam ao comandante desconhecidos, entende-se que se foram

nomeados pelo setor de Recursos Humano da empresa, para embarcar naquele navio, estão preparados e aptos a desempenhar suas funções. Logicamente alguns irão se destacar, por suas qualidades e experiências, mas o comandante não pode desconsiderar nenhum membro de sua guarnição. A partir do momento que conhecemos cada membro da equipe podemos obter de cada um o máximo desempenho e trabalhar em algum detalhe que seja necessário para uma melhoria. Por vezes um tripulante não está desempenhando satisfatoriamente suas funções, pois está sendo mal gerenciado ou talvez insatisfeito. A partir do momento que o comandante passar a conhecer todos seus tripulantes e dar a devida atenção a cada um, haverá uma reciprocidade dos mesmos e uma boa aceitação ao seu líder.

Figura - 2 Primeiro Oficial de Nautica do Zumbi dos Palmares, Thalita Sales.



Fonte: arquivo pessoal (2013)

A participação e cordialidade do comandante na rotina a bordo

A participação do comandante junto aos seus tripulantes nas atividades gerais de bordo e da resolução dos problemas é de suma importância, para que a tripulação tenha confiança em seu líder e corresponda de forma positiva à expectativa deste. O comandante não deve ser alheio às atividades de bordo, por mais que possam ser avaliadas como simples. Pode-se exemplificar aqui o trabalho de um tripulante, que ao se esmerar em desempenhar seu trabalho, com o máximo afinco, ficará muito satisfeito pelo reconhecimento do seu comandante prestigiar. Um elogio, uma observação positiva irá causar um

efeito grande no profissional. O efeito positivo que um simples “bom dia” causa, pode parecer pequeno, mas para aquele que recebe a palavra é de grande satisfação. Quando o comandante participa das atividades de bordo e se faz presente no dia a dia da tripulação, cria um espírito de aceitação e que resultará num relacionamento aberto e franco entre a equipe e seu líder.

O comandante apesar de sua posição de líder e representante do armador, deve possuir uma postura de amizade com sua tripulação. Estar presente nas atividades rotineira, do navio, e valorizar o bom trabalho de todos, tecendo elogios quando houver destaque e um empenho maior de um determinado tripulante. Dessa forma os trabalhadores de bordo se sentirão valorizados e motivados para exercerem suas funções.

A cordialidade do comandante deve ser demonstrada em diversos âmbitos, não apenas nas relações de trabalho no momento, mas também de descontração, nas áreas comuns e compartimentos habitáveis do navio.

O momento das refeições é um exemplo que o comandante compartilha do mesmo ambiente com os demais tripulantes. Caso o mesmo promova um ambiente saudável e cordial ele terá reciprocidade da tripulação.

Como o comandante faz para atender a tripulação e representar a empresa? O comandante a bordo representa a integração de sua tripulação com a Empresa/Armador. Os tripulantes têm na figura do seu comandante o líder que os conduz e os orienta nas máximas atividades.

O comandante da embarcação deve se portar com total integridade e correção diante de seus liderados, pois o êxito será o resultado de um trabalho conjunto da equipe e seu líder. Para tal é imprescindível que todos os tripulantes desempenhem suas funções da melhor forma possível e compreendam as instruções e metas a serem cumpridas. O comandante tem o poder para determinar as instruções da Empresa/Armador, portanto a condução dessas ordens precisa ser absorvida de forma clara e compreendida pela tripulação. A partir do momento que os tripulantes compreendem a importância e significado das missões, o resultado será alcançado com maior eficiência e dentro do prazo previsto.

Existe também, o lado humano envolvido nesse relacionamento, comandante e comandados, pois cada pessoa tem suas necessidades

particulares, seus anseios e problemas. Dessa forma o comandante tem a responsabilidade de zelar por cada tripulante. Ouvir, atender, procurar auxiliar e orientar não é uma tarefa fácil ou opcional. Um tripulante desalinhado, por motivos diversos, sejam eles de ordem pessoal ou não, pode colocar toda equipe em descompasso, resultando um papel negativo aos objetivos do navio. Por essa razão o comandante deve identificar aqueles que demonstram algum comportamento diferente do normal ou que o procuram para algum esclarecimento ou ajuda. A partir do momento que o tripulante se sentir apoiado e valorizado, irá reagir com certeza com maior segurança e depositar sua confiança no seu comandante. Numa situação de gravidade, que o tripulante esteja passando, não será por vezes solucionada a bordo, mas o comandante juntamente com o setor de Recursos Humanos da empresa pode orientar seus tripulantes a melhor decisão e caminho a tomar.

- A rejeição do comandante

Uma das maiores rejeições que o comandante pode sofrer de sua tripulação é o não atendimento aos seus comandados. Apesar da posição superior que o comandante ocupa a bordo, é necessário ter em mente que sua visão, não é a única e nem sempre é a melhor. Por vezes, diante de uma situação difícil, pode-se visualizar uma solução, que talvez uma outra pessoa, hierarquicamente inferior, consegue enxergar outra alternativa, que traz ao navio e à equipe um melhor resultado. O comandante deve exercitar seu discernimento, compartilhando experiências com seus comandados e procurando subtrair desses o que cada um tem de melhor, pois o objetivo de todos é comum e todos se beneficiarão quando as metas forem atingidas da forma mais segura, rápida e eficiente.

Outra rejeição que o comandante pode sofrer de sua tripulação é quando este não reconhece o bom trabalho de seus comandados e estes não se sentem incentivados à crescer. Todo bom profissional almeja alcançar a posição mais alta em sua carreira. O comandante já alcançou essa posição, por essa razão, por conhecer tão bem todas as dificuldades que teve para chegar a posição maior, precisa ter em mente que seus comandados também têm uma meta, um sonho. Quando o comandante não permite e não incentiva seus comandados nessa natural e justa ascensão, eles passam a rejeitá-lo.

Tem-se como exemplo o imediato do navio, que por ser um bom oficial e eficiente em suas funções gera no comandante, uma não indicação por questão de comodidade e até interesse para uma promoção, pois perderia seu melhor oficial. Mas essa é uma atitude egoísta e injusta, para alguém que como ele um dia almejou assumir ao comando.

Um grande motivo de rejeição é também quando os tripulantes tem um sentimento de medo para com seu comandante e não um sentimento de respeito. Um bom comandante ganha a confiança e lealdade de seus comandados quando os trata com respeito, justiça e os valoriza. A relação comandante e comandados não deve ser uma relação de medo e sim de confiança e admiração. Dessa forma o comandante será o líder maior a bordo do seu navio de forma natural e terá sempre seus tripulantes ao seu lado, para qualquer missão e nas maiores dificuldades que por ventura venham a ocorrer.

Profissionalmente um comandante pode ser rejeitado por seus comandados quando o mesmo não transmite segurança e conhecimento. Toda tripulação quando olha para seu comandante, espera sempre apoio e orientação, para as atividades de bordo, sejam elas de rotinas, mas principalmente as emergências. O comandante deve transmitir a toda equipe confiança e domínio da situação. Para tal foi treinado e recebeu todo subsídio da sua empresa, para exatamente ser a bordo o orientador maior. No momento que o comandante demonstra insegurança, desequilíbrio emocional ou desconhece uma determinada etapa do trabalho a ser executado, transparece a sua fraqueza e será notoriamente rejeitado pelos tripulantes.

A figura do comandante desestabiliza seus comandados

A presença do comandante a bordo, junto à sua tripulação, deve ser uma “figura” de inspiração e segurança. É evidente que o cargo seja exercido por de um ser humano, que está sujeito a falhas. Porém esse profissional, em especial, recebe ao longo de sua carreira, todo um preparo na sua formação técnica e também psicológica. De forma a minimizar ao máximo qualquer desvio ou deficiência que o mesmo apresente. Pois a partir do momento que assuma a função de comando, ele será colocado à prova em situações muitas vezes de emergência e de grande estresse e terá que corresponder não somente às expectativas do seu armador, como também de sua tripulação.

Como então a figura do comandante pode desestabilizar seus comandados?

Ao se deparar com uma situação de emergência ou de grande tensão o comandante deverá ser o forte pilar que seus tripulantes esperam dele. O comandante passa a ser o líder que todos desejam alcançar. Uma reação de insegurança ou mesmo até um pequeno desequilíbrio emocional poderá ser o motivo de toda tripulação se sentir desprotegida e insegura. Sem haver o distanciamento do grau de relação, pode-se fazer uma comparação de um pai e uma mãe de família com seus filhos. O pai a mãe são o espelho para seus filhos, não somente no exemplo de vida a seguir, como também no exercício da proteção e segurança. Quando este pai ou esta mãe, por motivos diversos da vida, perdem o foco ou o equilíbrio emocional, seus filhos ou mesmo a família irão sentir profundamente desprotegidos e desestabilizados.

Por essa razão o comandante deve procurar não somente se aprofundar nos conhecimentos técnicos, que irão permitir ao mesmo desenvolver suas funções a bordo com esmero e excelência, mas também deverá buscar um equilíbrio emocional, que o permita enfrentar todas as situações com sabedoria e bom discernimento.

A falta de conhecimento técnico poderá desencadear uma descrença dos comandados na figura do comandante, pois é o comandante de uma embarcação o profissional em que o armador mais investiu e preparou, para assumir em seu nome um bem de tão grande valor. Por essa razão todas as situações em que o navio for engajado, o comandante estará frente liderando. A tripulação seguirá todas as ordens emanadas de seu líder maior e essas ordens deverão ser claras e precisas. A falta de conhecimento do comandante ou a má condução da embarcação, levada por uma determinação equivocada deste, ou até mesmo por um desequilíbrio emocional, desestabilizará com certeza os seus comandados.

4 VIVÊNCIAS

O principal legado desse trabalho tem o objetivo de deixar a todos que alcançarem a posição mais elevada da carreira de um oficial de náutica, subsídios e um alicerce de orientações para assumir o comando. Na frase de Antonie de Saint-Exupéry “o essencial é invisível aos olhos” tem um significado muito singelo do espírito que norteia um comandante. O essencial um dia transformou o sonho de uma jovem em realidade; ao deixar para trás muito suor, esforço e sacrifício, não só de si próprio, mas daqueles que a geraram e dedicaram-se para transformar uma criança em um líder, uma capitã de um navio.

Cruzou os portões de uma renomada instituição de ensino do Brasil, que a tantos jovens já recebeu e formam até hoje, oficiais de alto padrão de ensino e disciplina, a Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante.

Diante de tantas indecisões e perguntas, como poderia uma pessoa de formação familiar humilde almejar um dia chegar ao título maior dessa instituição?

Mas essas indecisões ficaram na esteira da maior das embarcações, a vida. E o tempo se encarregou de responder todas as perguntas e tirar do horizonte dos olhos a névoa que encobria o conhecimento.

Com o passar dos anos foi galgando os degraus da carreira, não com menor sacrifício, muito pelo contrário. Longe de casa, os natais e aniversários foram somente datas que deixou de contar, pois tinha a missão maior de transportar riquezas e ajudar o país a crescer, diante de tantas adversidades, que esse povo sempre enfrentou, desde os tempos mais remotos.

Ao passar dos anos, viu no seu ombro uma mudança acontecer, que não era somente no dourado de sua platina, mas na responsabilidade que passava a assumir a cada função que recebia.

Um dia chegou a tão sonhada confirmação, você foi selecionada para o Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica, você será uma Comandante.

Mas a missão não chegou ao seu fim, ela está somente começando. Ao somar todos os conhecimentos, vivências e buscar a orientação dos

professores que até hoje são os responsáveis pela formação na mesma EFOMM, (idealizaram a nobre missão de ensinar com sabedoria), para assim buscar excelência na profissão.

Comandar será assumir toda responsabilidade, não somente por um valioso bem, que é uma embarcação, mas principalmente por comandar vidas, que jamais podem ser medidas em valor. Precisa-se então pedir a orientação e proteção àquele que sempre foi nosso benfeitor maior, nosso Bom Deus. Independente da crença de cada um, as evidências desse mundo, não nos deixa negar que existe um ser superior que conduz esse mundo e Comanda nossas vidas.

Precisa-se e deve-se ter mão forte para comandar, pois nem sempre o mar será calmo nem o vento brando, por muitas vezes têm na proa somente a incerteza da próxima milha, mas a confiança de que foram muito bem preparados e amparados por instituições, empresas e nossos queridos familiares e amigos.

A relação interpessoal entre comandantes e comandados, precisa ser de respeito, confiança e muitas vezes de renúncia de interesses pessoais, para no mesmo barco não se chegar sozinho a lugar algum.

“O essencial é invisível aos olhos”. Pois a arte de comandar vai exigir por vezes e vezes, que as decisões sejam embasadas somente na intuição e no somatório de nossas experiências. Os tripulantes sempre confiarão inteiramente na capacidade e caráter de seu Capitão. Não os decepcione! Para que haja sucesso na embarcação, se faz necessário que cada tripulante esteja consciente das suas funções, trabalhando com esmero, amor e responsabilidade, visando um resultado sempre positivo, para que as metas alcançadas, seja o sucesso de todos aqueles que estão engajados naquela embarcação da Marinha Mercante.

CONCLUSÃO

A partir do presente estudo, Relacionamento Interpessoal do Comandante da Marinha Mercante, pode-se concluir que a função do comandante desempenha um papel estratégico nos comandados, que estão interligados em uma relação que vai além de uma relação hierárquica. Apesar da dinâmica do comércio mundial atual, que exige o máximo de produtividade, jamais deve-se relevar o fato de lidar não somente de resultados financeiros, mas principalmente de vida humana. Afinal, um navio não é somente feito de aço e de equipamentos, mas tem na presença humana, o seu único condutor. Na Marinha Mercante os marinheiros têm um ditado de que “navio tem alma” e essa alma é das pessoas que o tripulam e o conduzem pelos mares. A dinâmica do trabalho a bordo passa por essa razão, de forma insubstituível, pela presença humana e gerenciada por um líder, que é seu comandante. Por isso quando um comandante tem sua tripulação ao seu lado, comprometida e integrada, com certeza obterá os melhores resultados.

O homem, ser racional é parte fundamental numa sociedade que necessita de uma liderança para sobreviver. Com o decorrer dos séculos, essa relação de sobrevivência, foi se tornando tão competitiva quanto produtiva. O homem passou a se sentir capaz de alcançar patamares mais elevados, se estivesse numa sociedade organizada, e sobre tudo conduzida por uma liderança forte.

É na pessoa do comandante que o armador se faz presente e atua decisivamente na missão maior de um navio, cumprir sua finalidade comercial, com isso o comandante refletirá na eficácia de sua liderança.

A dinâmica do trabalho a bordo foi significativamente alterada com a entrada da mulher na Marinha Mercante. Os comandantes tiveram que adaptar-se a presença de oficiais femininas a bordo e aos poucos foram descobrindo o grande potencial de liderança e comprometimento que elas trouxeram às embarcações, a partir 1997, quando ocorreu o ingresso das mulheres na escola de formação de oficiais da marinha mercante, explorando a capacidade de liderar através da motivação de pessoas.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu. Dicas práticas sobre liderança e cooperação do comandante do melhor navio de guerra da Marinha americana.** Capitão de Mar e Guerra Michael D. Abrashoff ; tradução Claudia Gerpe Duarte. São Paulo: Cultrix, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NORMAM 13 – **atribuições do comandante a bordo.** 2012.

RANGEL, Alexandre – **O que podemos aprender com os gansos** – São Paulo: Editora Original.- p,35-42 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

_____. **Organizational Behavior.** 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional.** 14.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

ANEXO A

NORMAM 13 compete ao comandante:

- 1) cumprir e fazer 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) inspecionar ou fazer inspecionar a embarcação, diariamente, para verificar as condições de asseio, higiene e segurança;
- 3) cumprir as disposições previstas nas instruções sobre os meios de salvamento a bordo; assegurar a ordem e serventia das embarcações auxiliares de salvamento; tomar todas as precauções para completa segurança da embarcação, quer em viagem, quer no porto;
- 4) implantar e manter um programa continuado e periódico de treinamento para familiarização de novos tripulantes e para manutenção do nível operacional da tripulação;
- 5) fazer com que todos conheçam seu lugar e deveres em caso de incêndio, de abalroamento ou de abandono, executando, pelo menos, quinzenalmente, os exercícios para uso necessários, sempre que 1/3 da tripulação tiver sido substituída;
- 6) assumir pessoalmente a direção da embarcação sempre que necessário como: por ocasião de travessias perigosas, entrada e saída de portos, atracação e desatracação, fundear ou suspender, entrada e saída de diques, em temporais, cerração ou outra qualquer manobra da embarcação em casos de emergência;
- 7) supervisionar o carregamento, a descarga, o lastro e deslastro da embarcação, de forma eficiente, de acordo com as normas de segurança;
- 8) dar ciência às autoridades competentes, inclusive ao Armador, sempre que, justificadamente, tiver que alterar os portos de escala da embarcação;
- 9) convocar, quando necessário, os oficiais da tripulação para, em Conselho decidir quanto as situações de extrema gravidade para a embarcação e para a carga;

- 10) ter voto de qualidade em tudo quanto interessar a embarcação e à carga, e N13/2003 Mod-1 - 4 - 2- mesmo proceder, sob sua responsabilidade, contrariamente ao que for deliberado;
- 11) exercer fiscalização e repressão ao contrabando, transporte de armas, munições e cargas não manifestadas;
- 12) responder por quaisquer penalidades impostas à embarcação, por infração da Legislação em vigor, resultantes de sua imperícia, omissão ou culpa, ou de pessoas que lhe sejam subordinadas apontando, neste caso, o responsável;
- 13) superintender nas embarcações, cujo único oficial de navegação seja o Comandante, os serviços que lhe estão afetos, acrescidos das incumbências inerentes aos demais oficiais podendo, entretanto, designar outros membros da tripulação para sua execução, exceto em relação àqueles serviços que, pela sua natureza, lhe caiba executar pessoalmente;
- 14) cumprir e fazer cumprir o regulamento para evitar abalroamento no mar;
- 15) socorrer outra embarcação, em todos os casos de sinistro, prestando o máximo auxílio, sem risco sério para sua embarcação, equipagem e passageiros;
- 16) em caso de violência intentada contra a embarcação, seus pertences e carga, se for obrigado a fazer entrega de tudo ou de parte, munir-se com os competentes protestos no porto onde ocorrer o fato, ou no primeiro onde chegar;
- 17) empregar a maior diligência para salvar os passageiros e tripulantes, os efeitos da embarcação e carga, papéis e livros de bordo, dinheiro etc., devendo ser o último a deixá-lo, quando julgar indispensável o seu abandono em virtude de naufrágio;
- 18) lavrar, quando em viagem, termos de nascimento e de óbito ocorridos: arrecadar e inventariar os bens de pessoa que falecer, fazendo entrega de tudo à autoridade competente;
- 19) efetuar casamentos, escrever e aprovar testamentos "in extremis", reconhecer firmas em documentos, nos casos de força maior;

- 20) ratificar, dentro de 24 horas úteis, depois da entrada da embarcação no porto, perante as autoridades competentes, e tendo presente o "Diário de Navegação", todos os processos testemunháveis e protestos formados a bordo, tendentes a provar sinistros, avarias, perdas ou arribadas;
- 21) dar conhecimento à Capitania do primeiro porto que demande e a outras embarcações, pelo rádio, ou qualquer outro meio, de todas as ocorrências concernentes à navegação, como sejam: cascos soçobrados ou em abandono, baixios, recifes, funcionamento dos faróis e boias, balizas, derelitos etc.;
- 22) impor penas disciplinares aos que perturbarem a ordem da embarcação, cometerem faltas disciplinares ou deixarem de fazer o serviço que lhes compete, comunicando às autoridades competentes, na forma da legislação em vigor; N13/2003 Mod-1 - 4 – 3;
- 23) fazer alijar carga por motivo de força maior, e no interesse geral, ou quando se tratar de volume contendo materiais explosivos e perigosos, embarcados em contravenção à lei e que esteja pondo em risco a embarcação, tripulantes, etc;
- 24) determinar o uniforme do dia, cumprindo e fazendo cumprir o que determina o Regulamento para uso de uniformes a bordo de embarcações nacionais quando houver;
- 25) autorizar serviços extraordinários que se fizerem necessários a bordo, de acordo com as leis que regem a matéria;
- 26) ter sempre prontos os documentos para despacho da embarcação nas repartições competentes;
- 27) ter sob sua guarda valores de passageiros, dos tripulantes ou da embarcação, como medicamentos entorpecentes para uso em casos de emergências, assinando e exigindo os competentes recibos;
- 28) instaurar inquérito e demais atos de direito, para o que ocorrer a bordo;
- 29) superintender os serviços de abastecimento e reparos, manutenção, docagem e reclassificação da embarcação. Visar as respectivas

faturas, relatórios de serviço e pedidos, assim como todos e quaisquer outros documentos;

- 30) certificar-se se estão a bordo todos os tripulantes, prontos a seguir viagem, na hora marcada para a saída da embarcação;
- 31) delegar poderes aos Subordinados para distribuição de serviços, visando ao bom andamento dos trabalhos de bordo;
- 32) fazer-se acompanhar dos oficiais da embarcação, todas as vezes que inspetores, peritos e vistoriadores comparecerem a bordo, prestando todas as informações que forem solicitadas;
- 33) proceder inspeção geral da embarcação, por ocasião da passagem de comando, em companhia do seu substituto, informando-o de tudo minuciosamente, apresentando-lhe os Oficiais e tripulação e mandando lavrar em seguida, o respectivo termo, no "Diário de Navegação";
- 34) exigir dos tripulantes, por ocasião de seu embarque, toda a documentação necessária, bem como a apresentação de sua andaina de uniformes;
- 35) responder pelo fiel cumprimento das leis, convenções, acordos nacionais e internacionais, e de todas as demais normas que regem o Transporte Marítimo, devendo zelar pelo bom nome da Empresa, resguardando os interesses da mesma e a boa apresentação da Marinha Mercante do Brasil, nos portos nacionais e estrangeiros;
- 36) determinar, sempre que necessário, o trabalho conjunto dos tripulantes da embarcação, de modo a agilizar a superação de um problema técnico, ou a prontificação de uma faina marinheira;
N13/2003 Mod-1 - 4 – 4;
- 37) organizar os serviços de quarto, de forma a manter o serviço de vigilância e segurança da navegação adequadamente, considerando, inclusive, a necessidade dos oficiais encarregados dos serviços de quarto de navegação estarem o tempo todo fisicamente presentes no passadiço ou locais diretamente ligados ao passadiço;
- 38) designar, entre os Tripulantes, o Gestor;
- 39) implantar e fazer cumprir a bordo um plano de prevenção e combate a poluição;

40) implantar e fazer cumprir uma política contra o uso de álcool e drogas a bordo. Devendo normatizar os procedimentos a serem adotados e divulgá-los a todos os tripulantes. 0402 - AO COMANDANTE É VEDADO: 1) alterar os portos e escala da embarcação, sem causa justificada; 2) abandonar a embarcação, por maior perigo que se ofereça, a não ser em virtude de naufrágio e após certificar-se de que é o último a fazê-lo.