



## Gestão de Conflitos a Bordo de uma Embarcação

 PEGADO, Davi<sup>1</sup>; FERRUCCIO, Alice<sup>2</sup>

 davipegado@gmail.com<sup>1</sup>; alice@poli.ufrj.br<sup>2</sup>

Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

### Informações do Artigo

Palavras-chave:

Gestão de Conflitos

Embarcação

Liderança

### Resumo:

*O tema desse artigo ocorre diariamente a bordo da maioria das embarcações, são tratados de forma superficial e tornam a acontecer novamente com a mesma frequência. A bordo de navios existem muitos conflitos, tripulantes cansados e estressados por estarem 60 dias navegando e longe de suas famílias. Além disso, existem perigos que colocam a vida destas pessoas em risco. Qualquer descuido ou ruído de comunicação pode gerar um acidente a bordo com fatalidade ou não. O intuito desse artigo é pesquisar e utilizar bibliografias relacionadas ao tema “Gestão de Conflitos” para desenvolver uma evolução individual de um coordenador de embarcação sobre esse tema e disseminar o conhecimento entre os líderes de bordo. Com isso, espera-se que os conflitos a bordo sejam tratados de maneira mais aprofundada por todos os envolvidos e de maneira definitiva. Assim sendo, estes conflitos devem ficar cada vez mais raros e contornáveis tornando nossas embarcações mais seguras e as tripulações mais saudáveis.*

### 1. Introdução

A bordo de uma embarcação temos tripulantes de vários níveis hierárquicos e também têm pessoas com personalidade distintas, sendo alguns mais tranquilos e outros mais difíceis no que diz respeito ao relacionamento interpessoal.

Para um coordenador de embarcação normalmente jovem, lidar e muitas vezes ter que dar ordem a um comandante ou chefe de máquinas com idade muito mais avançada e experiente pode não ser uma tarefa simples. É preciso muito trabalho psicológico para desenvolver essa comunicação com maestria e manter o bom ambiente a bordo assim como essa comunicação bordo – terra sem produzir nenhum ruído.

### 2. Os diferentes níveis hierárquicos a bordo de um navio

Para que se possa entender o ambiente complexo de uma embarcação, é necessário conhecer as pessoas que trabalham a bordo.

O coordenador fala com o comandante na maioria das vezes, mas também se dirige a outros profissionais, não oficiais da marinha, como, por exemplo, marinheiros, enfermeiro, cozinheiros. Estas pessoas não fizeram a Formação de Oficiais da Marinha Mercante (EFOMM). A formação dos não oficiais é, na maioria das vezes, o ensino médio e um curso de adaptação para poderem embarcar. É importante que o coordenador fique atento à sua comunicação e saiba usar palavras menos técnica, amistosa e mantendo a nunca deixando de estabelecer o grau de hierarquia.

A comunicação do Comandante ou de qualquer outro oficial com os não oficiais, deve seguir também essa mesma orientação, lembrando que nesse caso a comunicação se dá diariamente. Como exemplo, serão apresentados os tripulantes necessários em uma embarcação Porta Container que faz o serviço de cabotagem no Brasil.

Figura 1. Funções a bordo de um navio Porta Container

Função	Efetivo
Comandante	1
Imediato	1
Oficial de Náutica	2
Chefe de Máquinas	1
Subchefe de Máquinas	1
2º Oficial de Máquina	1
Condutor Mecânico	1
Eletricista	1
Enfermeiro	1
Mestre	1
Marinheiro de Convés	3
Moço de Convés	1
Cozinheiro	1
Taifeiro	1
Praticante de Náutica	1
Praticante de Máquina	1

Fonte: O autor, baseado em Cartão de Tripulação de Segurança (CTS)

### 3. As funções de cada tripulante dentro de uma embarcação

Para um melhor entendimento da dinâmica de interação entre os diversos tripulantes de uma embarcação, serão apresentadas as diferentes funções de cada um:

#### Seção de Convés

Oficiais:

**Comandante:** É responsável por tudo que ocorre na embarcação. Controla os custos, e é a fonte de comunicação com o armador, que é o proprietário da embarcação. É a autoridade

máxima a bordo. Sempre é um Oficial formado pela Marinha Mercante. É responsável pelas documentações da embarcação. Na faina de controle de navegação e documentação do passadiço, além do Comandante, temos 1 Imediato e 2 oficiais de navegação.

**Imediato:** É responsável por todas as atividades do convés. Responsável também pela disciplina a bordo. Toda a tripulação de câmara, náutica e convés fica subordinada as delegações do Imediato. Normalmente é o tripulante mais ativo a bordo e o que fica mais desgastado.

**Primeiro Oficial de Náutica:** É responsável tanto pela navegação quanto pela documentação que por vezes é submetida ao crivo do Comandante e do Coordenador da embarcação.

**Segundo Oficial de Náutica:** Sua função principal é ficar responsável pela segurança e salvatagem da embarcação. Estes são os procedimentos para garantir a vida e segurança a bordo.

Não Oficiais do Convés:

**Mestre da embarcação:** É o responsável pelo convés e chefe direto dos Marinheiros e Moço de Convés. É subordinado direto do Imediato e do Comandante. É responsável pelas fainas diárias como limpeza e conservação do convés e manobras de atracação e desatracação.

**Marinheiro de convés:** Também é responsável pela limpeza e conservação do convés. Normalmente fazem o tratamento da corrosão e pintura. Algumas vezes, auxilia nas manobras de atracação e desatracação no passadiço.

**Moço de convés:** Também é responsável pela limpeza da embarcação, porém normalmente fica com a parte mais pesada da atividade. Também auxilia no manuseio de cargas e faz a segregação do lixo. Ao ingressar na Marinha Mercante, o profissional faz um curso de adaptação e se transforma em marítimo e passa a ser

MOC (Moço de Convés). Para poder tirar a carta de marinheiro precisa passar por um período de 4 anos de embarque.

### **Seção de Máquinas:**

Oficiais:

**Chefe de máquinas:** É o responsável por todas as seções da máquina da embarcação. Propulsão, geração de energia, segurança, equipamentos periféricos e auxiliares. Também tem contato direto com o coordenador da embarcação. Cabe ao Chefe de Máquina gerir todo o time de máquina em torno das manutenções preventivas e corretivas que correspondem as fainas diárias.

**Subchefe de máquinas:** É responsável por acompanhar o chefe de máquina e dar suporte nas manutenções diárias. Orienta o segundo oficial de máquina em sua atividade e normalmente é responsável pela condução na parte noturna.

**2º Oficial de Máquina:** É o nível de oficial mais baixo na praça de máquina. Segue as orientações do chefe e do sub-chefe em relação as manutenções e também é responsável pela limpeza e armazenamento de materiais.

Não oficiais da Máquina:

**Condutor Mecânico:** São chamados de maquinistas ou condutores. São aquaviários e para se tornarem Oficiais, precisam fazer o curso de adaptação (ASOM) Curso de Adaptação para Segundo Oficial de Máquinas ou o (ASON) Curso de Adaptação para segundo Oficial de Náutica. Para isso é necessário ter ensino superior e ter entre 18 e 40 anos. Atua também na manutenção e condução da máquina.

**Eletricista:** Responsável por toda instalação elétrica da embarcação. Tanto na máquina, quanto no convés e passadiço. Também é um aquaviário que para se tornar oficial deve fazer o ASON ou ASOM.

### **Seção de Saúde:**

**Enfermeiro:** É responsável por toda a medicação de bordo e por fazer pequenos curativos a bordo e fazer a comunicação entre o navio e os médicos de terra quando necessário. Também é responsável por tirar a pressão e averiguar os sinais vitais de tripulantes ou terceirizadas que venham a realizar trabalho em espaço confinado.

### **Seção de Câmara:**

**Cozinheiro:** Ao cozinheiro cabe guardar de maneira correta todo o alimento, preparar as refeições e manter a limpeza da cozinha assim como dois paióis de alimentos e frigorífica. Para poder ingressar no curso da marinha mercante, o cozinheiro precisa ter experiência de dois anos como taifeiro que é equivalente a profissão de garçom em terra.

**Taifeiro:** Ao taifeiro cabe auxiliar nas fainas do cozinheiro, além de arrumar e higienizar os camarotes. Guardar os alimentos e disponibilizar as refeições.

### **Aprendizes:**

**Praticantes:** Os praticantes, são Oficiais recém formados na EFOMM, que para terminarem sua formação, precisam embarcar 1 ano. Os praticantes podem ser tanto de náutica como máquina de acordo com a escolha de cada aluno na Escola da Marinha.

## **4. Formulação do Problema**

O problema da comunicação dos tripulantes entre si e entre tripulantes e coordenador da embarcação, pode ter origem na distância associada entre bordo e terra, assim como o navio possuir duas turmas distintas, momentos de stress a bordo, problemas interpessoais já identificados há longas datas, indisciplina pontual, motim, falta de conhecimento técnico para uma determinada manutenção e algumas outras causas. Assim, identificar e analisar esses conflitos é muito importante para conseguir

chegar à causa raiz dos mesmos e poder apresentar soluções que ajudem a gerar benefícios para as embarcações e os trabalhadores envolvidos nessas situações, já que não há como evitar o início dos conflitos, mas há maneiras dos gestores os mitigarem e os utilizarem como exemplo para problemas futuros. Deve-se aprender com cada conflito ocorrido para melhorar com a resolução dos atritos futuros que impreterivelmente ocorrerão.

Muitos acidentes podem ocorrer devido a uma falha de comunicação como já visto na história, oriundo de um conflito não bem resolvido ou de simplesmente falta de gerência sobre um problema que era simples inicialmente. Para evitar esses acidentes, é muito importante o desenvolvimento na área de gestão de conflitos de todos os colaboradores envolvidos nas atividades da embarcação, sejam eles trabalhadores de terra ou marítimos.

Esse estudo irá contribuir para o desenvolvimento das habilidades de um coordenador de embarcação sobre gestão de pessoas e facilitar a identificação das causas desses conflitos e na criação de estratégias para mitigar e/ou solucionar os conflitos, da melhor maneira possível, dentro de uma embarcação. O estudo também será disseminado para os comandantes das embarcações, para ser debatido com seus liderados de bordo, assim como para outros colaboradores que trabalham em terra, para o desenvolvimento da empresa como um todo, no que diz respeito a gestão de conflitos.

## 5. Conflitos

Os conflitos estão presentes na sociedade e nas companhias desde sempre e saber administrá-los é o que um bom gestor deve fazer.

Para podermos resolver um conflito ou evitá-lo, é necessário entender profundamente suas causas e consequências. Os conflitos acontecem diariamente em todas as empresas e são responsáveis por muitos acidentes e perdas financeiras. Para realizar esse estudo, é

importante sabermos os níveis de conflitos, tipos de conflitos e motivos dos conflitos.

### 5.1 Níveis de conflitos

O conflito pode ocorrer em diferentes níveis, no primeiro nível o conflito é pessoal e interno. No segundo nível o conflito envolve outras pessoas, no terceiro nível ele afeta as organizações, já no quarto nível atinge grupos sociais por razões éticas, religiosas e até raciais. Chiavenato [1] relaciona o conflito com o nível de gravidade, ou seja, o conflito pode ser classificado como conflito percebido no qual os elementos envolvidos acabam por perceber e compreender que o conflito acontece por questões de objetivos e pensamentos diferentes entre os indivíduos que ocupam o mesmo ambiente e que acabam ainda contribuindo para a existência de oportunidades e/ou bloqueio.

Dessa maneira, é imprescindível analisar e entender os diferentes níveis de conflito, com intuito de resolvê-los da maneira mais adequada possível, transformando-os em oportunidades de melhoria e não em situações de bloqueios.

### 5.2 Tipos de conflitos

O conflito funcional segundo Dubrim [2] está relacionado à tarefa, ao processo, ao trabalho e sua execução, ele gera benefícios para a organização. São considerados produtivos e fazem o grupo crescer e a querer atingir o seu objetivo em conjunto. O conflito disfuncional por sua vez está relacionado ao relacionamento interpessoal, atrapalhando o desenvolvimento do grupo e gerando desperdício de tempo e energia, prejudicando assim, a execução do trabalho e o atingimento das metas.

A função do gestor é identificar esses conflitos, entender e aplicar as ações cabíveis, canalizando a energia gasta com o conflito em algo positivo para retirar o melhor daquela situação. Conhecer cada envolvido no conflito, ajuda a entender melhor a situação e entender os fatores que desencadearam o conflito.

### 5.3 Motivos dos conflitos

Entender as causas e motivos dos conflitos é de suma importância, para podermos tratar os conflitos em sua raiz e garantirmos que aquele mesmo conflito não ocorra novamente com aqueles mesmos indivíduos ou com qualquer outro da mesma organização.

De acordo com Nascimento e Simões [3] muitas situações de conflitos são geradas devida ao organograma e o incentivo a competições de suas companhias. Como por exemplo a competitividade regular por recursos

Outras situações que contribuem para a geração de conflitos dentro de uma embarcação em específico, é a diferença de educação de cada um dos tripulantes. Os tripulantes que são oficiais, ou seja, que fizeram a escola da marinha estão acostumados com um rigor muito maior, com disciplina e com hierarquia. Já os tripulantes que não fizeram a escola da marinha nem suas adaptações, ou seja, não são oficiais, não tem esse mesmo rigor. Essa diferença gera alguns conflitos a bordo.

Outra situação conflitante é entre os tripulantes que fizeram a parte de Náutica na escola e os que fizeram a parte de Máquinas. O tripulante master da parte de Náutica de uma embarcação é o comandante e o tripulante master da parte de Máquinas é o Chefe de Máquinas. Porém, o tripulante master da embarcação e que é responsável por tudo dentro da embarcação é o Comandante. Essa diferença entre o time de máquinas de bordo e o time de náutica, pode gerar conflitos quando estes disputam os mesmos recursos e cada um briga por um objetivo individual. O Chefe de Máquina por sua vez, quer melhorar a praça de máquinas com os recursos disponíveis e resguardar de que os seus motores estão sendo utilizados de maneira otimizada e não estão sendo estressados. Já o comandante por sua vez, quer garantir que os recursos sejam alocados para o passadiço e convés da embarcação, e garantir que a embarcação cumpra os prazos determinados muitas das vezes não se

preocupando com a condição de estresse do motor.

Por isso, é muito importante que os objetivos primários estejam muito claro para todos, para que o time trabalhe como um só e entendam a necessidade do outro e saibam o que é o melhor para a embarcação.

### 5.4 Passo a passo para a Solução de Conflitos

Para solucionar um conflito, primeiramente é preciso decidir qual técnica devemos utilizar. Pensamentos como: Como deverei proceder nesse caso? Qual a melhor solução? Como devo intermediar? Sempre virão à tona na hora de solucionar um conflito. Sendo assim, para a boa solução de um conflito, é necessário observar alguns pontos, conforme proposto por Chalvin e Eyssette [4]:

- Concentrar-se nos problemas, focando a questão dos relacionamentos pessoais;
- Ser flexível com relação aos pontos de vista e estilo de trabalho da outra parte;
- Administrar e avaliar as diferenças individuais;
- Focar nos resultados e não nas posições;
- Evitar rótulos negativos;
- Aceitar diferenças de opinião e de enfoque, lembrando-se que há diferenças significativas nos estilos de pensamento.

O autor complementa, que os benefícios oriundos de uma solução de conflitos bem sucedidas são tais como:

- O comportamento que antes era percebido como negativo passa a ser visto de forma positiva. Ajudando as partes envolvidas a deixar de lado seus estereótipos;
- Soluções criativas são estimuladas;
- Aperfeiçoamento da socialização, amizade e confiança;
- As partes envolvidas podem entender melhor o comportamento do outro

envolvido e a razão que o incentivou a gerar o conflito.

### 5.5 O Planejamento Preventivo na Solução de Conflitos

Existem algumas maneiras para administrar os conflitos. Uma das alternativas eficazes para se administrar conflitos é através do Planejamento preventivo. O seu objetivo principal é provocar conflitos que sejam benéficos ou funcionais para as empresas afastando o conflito disfuncional.

Para ser um bom administrador de conflitos, é importante identificar e tratar os conflitos em sua fase inicial. É muito mais fácil de solucionar os conflitos nessa fase e identificar possíveis soluções permitindo gerar planos de ações que sejam mais adequados para o determinado problema.

### 5.6 Técnicas para a Solução de Conflitos

Para a solução de conflitos, podem ser aplicadas algumas técnicas. A maior causa de conflito é a falta de comunicação.

E quais seriam os tipos de personalidade que teriam a maior tendência a causar conflitos? Pessoas muito autoritárias ou de baixa estima são mais propícias a gerar conflito. Robbins [5] aplica a técnica de solucionar conflitos embasada nas intenções das pessoas e não nos comportamentos.

De acordo com Robbins [6] existem 5 técnicas principais para a solução de conflitos:

**Competir:** É quando a pessoa tenta a qualquer custo satisfazer seus próprios interesses não se importando com a outra parte do conflito.

**Colaborar:** Neste método as partes em conflito buscam colaborar para que o conflito seja resolvido buscando resultados mutuamente benéficos a todos.

**Evitar:** As pessoas tentam ignorar a existência do conflito. A cooperação é inexistente.

**Acomodar-se:** É quando uma parte procura abrir mão em detrimento da outra parte com o objetivo de se solucionar aquele problema a qualquer custo.

**Conceder:** As partes envolvidas no conflito renunciam a alguma coisa com o objetivo de resolver o problema, ou seja, ambas as partes cedem com o objetivo de se chegar a um consenso. Conhecida como ganhar/perder.

Ainda conforme Robbins [6], é preciso saber o melhor momento para aplicar cada uma dessas técnicas. Abaixo, seguem algumas dicas para ensinar o uso de cada técnica:

**Competir:** Este método deve ser utilizado quando for necessário resolver o conflito rapidamente.

**Colaborar:** Quando os envolvidos no processo desejam resolver o problema buscando identificar a fonte de conflito.

**Evitar:** Quando se tem a possibilidade de outros resolverem o problema de forma mais eficaz.

**Acomodar-se:** Utiliza-se este método quando é mais importante preservar a relação ou até mesmo o ambiente do que discutir o problema.

**Conceder:** Deve ser usado quando ambos têm o mesmo poder ou metas que competem entre si.

Todas estas técnicas podem ser utilizadas para gerir conflitos. Elas oferecem uma boa base de análise. Porém, precisamos ter em mente que todas as situações podem ser alteradas com o tempo e é preciso estar atento para realizar a intervenção no momento mais adequado. No caso de um conflito as relações podem mudar e cabe ao gestor identificar rapidamente essa mudança e se adaptar o mais brevemente possível.

## 6. Gestão de Pessoas

Knapik [7] enfatiza que a gestão de pessoas tem passado por um contínuo

processo de mudanças e modernização, a economia atual tem provocado um aumento da competitividade de mercado, assim para que uma empresa apresente aumento na sua produtividade e tenha qualidade em seus produtos, precisa de pessoas comprometidas com os objetivos da organização, que sejam capacitadas e tenham foco nos resultados.

Contudo, ainda se faz muito importante manter um clima amistoso e colaborativo nas empresas. Nada adianta desenvolver a competição, contratar material humano qualificado e equipamentos adequados, se não mantermos a moral do time elevada e a satisfação do indivíduo.

## 7. Líder

De acordo com Lacombe [8] líder é a pessoa que possui seguidores, por exercer influência pelo poder que representam, entendendo que o “poder” é a capacidade de inspirar as pessoas ou as decisões das pessoas. Destaca ainda que uma boa liderança não deve ser menosprezada, pois um bom líder exerce ações motivadoras e pode obter com isso resultados.

Liderar é unir um grupo para gerar os resultados planejados pela companhia. Os líderes têm entre suas responsabilidades, transmitir confiança para os seus liderados. Neste contexto, a liderança é extremamente importante em períodos de rápidas e profundas modificações organizacionais. O líder influencia, sem precisar dar ordens para ser obedecido. Sem se estabelecer um objetivo não há liderança, somente influência ou popularidade [9].

Um bom líder deve saber motivar o seu time, deixando claro o objetivo final do projeto e criando objetivos secundário sendo estas etapas para o objetivo final. Também é muito importante, entender a peculiaridade de cada membro da equipe, e saber dividir as tarefas buscando potencializar e utilizar os pontos fortes de cada um.

## 8. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi realizar uma pesquisa bibliográfica, através da literatura a respeito do tema: Gestão de Conflitos. Os níveis altos ou inadequados de conflitos podem causar prejuízos tanto ao navio quanto a companhia, resultando em baixa satisfação dos funcionários e tripulantes, aumento da rotatividade, absenteísmo e por fim na redução da produtividade.

De posse de todas essas informações, a liderança de bordo e de terra alinhada à gestão de conflitos mostra-se fundamental. A dissertação aqui descrita permite conhecer algumas habilidades necessárias para um bom líder. O domínio destas habilidades comportamentais, aliadas às competências técnicas levam a uma otimização da liderança. As habilidades em negociação podem ser um diferencial em especial.

As estratégias de gestão de conflitos adotadas geram as consequências produzidas pelas situações de conflito como bom desempenho ou satisfação. Os líderes devem estabelecer estas estratégias a fim de direcionar a companhia na direção das melhores soluções possíveis. Dessa maneira, haverá uma elevação na competitividade e amadurecimento dessa companhia.

Para garantir a implementação das estratégias de gestão de conflitos, devemos desdobrar suas ações em todos os níveis da companhia, com planos de curto e longo prazo, adequação de recursos e otimizações.

Conclui-se então, que para atingir os objetivos da organização, é preciso alinhar os interesses da companhia com o interesse de cada indivíduo, assim como suas estratégias e expectativas. A gestão de conflitos aliada aos modelos aqui citados, podem promover esse alinhamento enfrentando os conflitos que ocorrem rotineiramente dentro das empresas. Deve-se ter a liderança alinhada em prol da melhora contínua e treinada em gestão de conflitos, para poder tratá-los e transformá-los em conflitos funcionais. Dessa maneira, estará instaurada a evolução gradativa da companhia e de cada participante dos

conflitos. O conhecimento de uma empresa é a soma do conhecimento de todos seus indivíduos.

## 9. Referências

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. 3.ed. Barueri, SP. Manole, 2014
- [2] DUBRIM, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução James Sunderland Cook; Martha Malzevvi Leal. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.
- [3] NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. *Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu-RJ*. REGE, São Paulo – SP, Brasil, 2011.
- [4] CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, Francois. *Como resolver pequenos conflitos no trabalho*. São Paulo: Nobel, 1989.
- [5] ROBBINS, Stephen P. *Conflito e negociação. Comportamento organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [6] ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- [7] KNAPIK, Janete. *Gestão de Pessoas e talentos*. 2 ed. Curitiba. IBPEX. 2008.
- [8] LAMCOMBE, Francisco. *Administração: Princípios e tendências* 2005.
- [9] MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração. Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada* 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.