

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

**RENAN DE SOUZA MATTOS**  
**LEONARDO BAIÃO BRUNO**

**SEGURANÇA DO TRABALHO: O papel fundamental do líder como pilar da  
segurança do trabalho e no cotidiano a bordo**

**RIO DE JANEIRO**

**2018**

**RENAN DE SOUZA MATTOS**  
**LEONARDO BAIÃO BRUNO**

**SEGURANÇA DO TRABALHO: O papel fundamental do líder como pilar da  
segurança do trabalho e no cotidiano a bordo**

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

Orientador(a): Professor Nelio Fernandes Pereira

**RIO DE JANEIRO**

**2018**

**RENAN DE SOUZA MATTOS**  
**LEONARDO BAIÃO BRUNO**

**SEGURANÇA DO TRABALHO: o papel fundamental do líder como pilar da segurança  
do trabalho e no cotidiano a bordo**

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

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

Orientador: Professor Nelio Fernandes Pereira

---

Assinatura do Orientador

---

Renan de Souza Mattos

---

Leonardo Baião Bruno

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer as nossas famílias e amigos que nos apoiaram em cada passo. Todas as dificuldades foram superadas graças a toda a força que nos deram.

Um obrigado em especial ao nosso professor e amigo Nelio Fernandes, que nos ajudou a crescer como profissionais, sanando as dúvidas que tínhamos sempre com a maior dedicação possível.

Além disso, gostaríamos de agradecer ao Capitão-de-Corveta Paulo de Tarso que nos ajudou com exercícios de liderança, compartilhando conosco suas experiências de vida.

A palavra convence, mas o exemplo arrasta.  
(Autor desconhecido)

## RESUMO

A aventura marítima leva no nome o perigo que a acompanha, e, que por tradição, aceitava grandes riscos e sinistros em sua campanha. Entretanto, com o avanço da tecnologia e a maior área de atuação e relevância da indústria marítima, a operação do navio se tornou cada vez mais metódica, enfocando procedimentos padrão e principalmente segurança do trabalho laboral, o que refletiu em uma mudança na atuação do comandante, o líder da embarcação. Esta monografia apresenta como deve se portar e agir um líder (na figura de comandante ou oficial devidamente incumbido) mediante as incumbências relativas à segurança no trabalho; como essa interação varia com as singularidades dos subordinados (incluindo os desvios morais e éticos de indivíduos mal intencionados), e as consequências de uma má administração na integridade da saúde física e emocional da força laborativa do navio. A abordagem é expositiva, apresentando citações e relatos de pessoas de importância relacionada ao tema.

Palavras-chave: Normas. Risco. Marinha Mercante. Segurança no trabalho. Liderança. Comando. Influência.

## **ABSTRACT**

The maritime adventure brings in its name the danger it involves, and, by tradition, had many risks and accidents accepted in its campaign. Nonetheless, the technology advance and increasing actuation range of the maritime industry led to a methodic operation of ships, focusing on standardized procedures and mostly safety of the labor on board, fact that reflect on the role of the master, leader of the ship. This monograph presents how a leader (as a master or officer properly entrusted) should act and present himself before duties related to the safety of the labor; how this interaction shifts by each one of the workers singularities (ethical and moral declinations included); and its consequences of a improper administration on the integrity of the physical and mental health integrity of the work force of the ship. The approach is expository, contain quotations and ascriptions of man with importance related to the matter.

**Keywords:** Norms. Risks. Merchant Navy, safety of the labor, leadership, command, influence.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CIAGA</b>	Centro de Instrução Almirante Graça Aranha
<b>EFOMM</b>	Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão de Qualidade
<b>GSSTB</b>	Grupo de Segurança e Saúde no Trabalho a Bordo
<b>NR</b>	Norma Regulamentadora
<b>EPI</b>	Equipamento de Proteção Individual
<b>ASO</b>	Atestado de Saúde Ocupacional
<b>ANTAQ</b>	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
<b>CIPA</b>	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>AJB</b>	Águas Jurisdicionais Brasileiras
<b>AB</b>	Arqueação Bruta
<b>STCW</b>	Convenção Internacional sobre Normas e Treinamento de Marítimos, Expedição de Certificados e Serviços de Quarto
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	9
<b>2</b>	<b>SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	10
<b>2.1</b>	<b>Importância da segurança para a qualidade</b>	10
<b>2.2</b>	<b>Relação de compromisso entre empregado e empresa</b>	11
2.2.1	Obrigações da empresa	11
2.2.2	Obrigações do empregado	12
<b>2.3</b>	<b>Riscos e acidentes a bordo</b>	13
2.3.1	Principais fatores de risco a bordo	13
2.3.2	Principais acidentes ocorridos a bordo de embarcações mercantes	13
<b>3</b>	<b>NORMAS REGULAMENTADORAS</b>	14
<b>3.1</b>	<b>NR-5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA</b>	14
<b>3.2</b>	<b>NR-6 - EPI</b>	14
<b>3.3</b>	<b>NR-7 - Programa de controle médico de saúde ocupacional</b>	15
<b>3.4</b>	<b>NR-10 - Instalações e serviços em eletricidade</b>	15
<b>3.5</b>	<b>NR-13 - Caldeiras e vasos de pressão</b>	16
<b>3.6</b>	<b>NR-15 - Atividades e operações insalubres</b>	16
<b>3.7</b>	<b>NR-16 - Atividades e operações perigosas</b>	17
<b>3.8</b>	<b>NR-17 - Ergonomia</b>	18
<b>3.9</b>	<b>NR-30 - Segurança e saúde do trabalho aquaviário</b>	18
<b>3.10</b>	<b>NR-33 - Segurança e Saúde nos trabalhos em espaços confinados</b>	20
<b>3.11</b>	<b>NR-35 - Trabalho em Altura</b>	20
<b>4</b>	<b>LIDERANÇA</b>	21
<b>4.1</b>	<b>Técnicas de liderança</b>	21
4.1.1	Coação	21
4.1.2	Sugestão	22
4.1.3	Persuasão	23
<b>4.2</b>	<b>Tipos de liderança</b>	24
4.2.1	Autocrático	24
4.2.2	Democrático	25
<b>4.3</b>	<b>Estilos de liderança</b>	26

4.3.1	Imposição	26
4.3.2	Supervisão	27
4.3.3	Participação	27
4.3.4	Colaboração	28
4.3.5	Facilitação ( <i>Coaching</i> )	28
<b>4.4</b>	<b>Papel do Líder</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>LIDERANÇA APLICADA A SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	<b>31</b>
<b>5.1</b>	<b>As incumbências do líder em relação a segurança do trabalho</b>	<b>31</b>
<b>5.2</b>	<b>O que formou a atitude do liderado</b>	<b>31</b>
5.2.1	A primeira influência: programação verbal	32
5.2.2	A segunda influência: exemplos	32
5.2.3	A terceira influência: episódios específicos	32
5.2.4	Como lidar com maçãs podres	33
<b>5.3</b>	<b>O líder Autocrático em relação ao democrático (excluir autocrático da equação)</b>	<b>33</b>
5.3.1	Como a imposição não gera efeito	35
<b>5.4</b>	<b>Um líder apreciado</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>COMO DEVE AGIR O LÍDER PERANTE A SEGURANÇA DO TRABALHO</b>	<b>37</b>
<b>6.1</b>	<b>Cuidados com o poder</b>	<b>37</b>
<b>6.2</b>	<b>Ordens e regras</b>	<b>38</b>
6.2.1	Simplicidade das ordens e regras	38
6.2.2	Concretude das ordens e regras	39
<b>6.3</b>	<b>A autonomia do subordinado e seu benefício</b>	<b>40</b>
<b>6.4</b>	<b>A liderança em emergências</b>	<b>40</b>
<b>6.5</b>	<b>Como lidar com superiores</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesse trabalho temos como objetivo esclarecer que, diferente do que muitos acreditam, liderar influencia em diversos segmentos de nossa vida. A liderança funciona como raízes que geram frutos, frutos estes que determinam os resultados, ou melhor, são os resultados propriamente ditos. Aquele que é líder, por sua vontade ou não, precisa saber os objetivos e metas almejadas e, assim, guiar e fornecer meios para o resultado útil. Se imaginarmos nosso líder com suas raízes já fincadas ofuscado por desordem ou descompromisso vamos levar todo nosso grupo junto dele. Ele é o exemplo e o pilar, ele é o pastor e os liderados as ovelhas.

No nosso estudo vamos analisar o segmento da segurança a bordo dos navios mercantes, mas também devemos deixar claro que podemos levar os mesmos conceitos não só para navios mercantes, mas também para navio de guerra e para qualquer outra empresa ou indústria que pretenda entender melhor o assunto e mostrar um ponto específico no ato de liderar: como nós somos motivados por um líder a agir de forma segura e cuidadosa.

Passamos por diversas experiências e exemplos que modificaram nossa forma de analisar a situação e definir como agir no meio, se temos a tendência a nos preocuparmos mais ou menos com a nossa segurança. Cabe ao líder a análise do ambiente, assim como a análise dos liderados - ou tripulantes – para conhecer seus pensamentos e sentimentos e saber seu papel como fonte de motivação. Deve abraçar a causa e ter postura correta para usa-la como sua maior arma: o exemplo (CHOPRA & FISHER, 2012).

## 2 SEGURANÇA DO TRABALHO

Segurança entende-se como medidas que são destinadas a garantir a integridade de pessoas, bens e instituições. Logo, Segurança do Trabalho é o conjunto de medidas educacionais, psicológicas e técnicas, com a finalidade de prevenção dos acidentes e incidentes, seja eliminando ou reduzindo as condições e atos inseguros ou incentivando a realização de práticas preventivas.

A preocupação com medidas preventivas e com consequências relacionadas a segurança do trabalho devem ser de fundamental importância para empresas, tanto privadas quanto públicas, por mais oneroso que pareça ser, pois o breve afastamento de um indivíduo – no melhor dos casos – pode gerar despesas absurdas, muitas vezes mais prejudicial para o próprio trabalhador. Este deve ter ciência de sua responsabilidade com a sua segurança e que as consequências de suas atitudes podem refletir não só pelo resto de sua vida, mas também daqueles a sua volta (CARPINETTI, 2016).

### 2.1 Importância da segurança para a qualidade

Atualmente, é cada vez mais evidente a preocupação das empresas com a qualidade – tanto que buscam cada vez mais certificados de qualidade, como ISO 9001 – visando aprimorar seu gerenciamento e, como consequência, a confiança depositada na empresa pelos clientes, aumentando sua credibilidade e participação no mercado. Dessa forma, sendo a segurança um importante fundamento para a realização segura das atividades das empresas, o mercado impõe as empresas marítimas a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) baseadas em modelos estabelecidos pela *International Organization for Standardization* (ISO). As consequências desta necessidade, imposta pelo mercado e seus clientes, trouxeram resultados úteis e que aumentam cada vez mais o nível de competitividade entre empresas, resultando em grandes avanços para o setor marítimo (CARPINETTI, 2016).

Porém, milhares de acidentes, assim como grandes desastres, têm deixado claro que já não é mais suficiente buscar apenas o sucesso financeiro e a competitividade da empresa, mas também deve-se evidenciar e demonstrar o interesse na atuação ética e responsável quanto as condições envolvendo a segurança e saúde no ambiente de trabalho, assim como a preocupação com o meio ambiente. Novos modelos de gestão vão além de apenas atender as exigências legais e mínimas. Também buscam instituir uma cultura de prevenção de acidentes inovada que

possa garantir segurança junto da integridade dos trabalhadores, desencadeando assim um aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços.

Nesse sentido, o Grupo de Segurança e Saúde no Trabalho a Bordo (GSSTB), relacionado a NR-30, em empresas marítimas, ganha importância, pois constitui uma ótima ferramenta gerencial que auxilia as organizações na reavaliação dos seus modelos de gestão e na criação de modelos cada vez mais avançados e condizentes com o atual paradigma, trazendo novas melhorias e o contínuo avanço do nível de desempenho, gerando uma redução de impactos negativos sobre tripulantes e, conseqüentemente, nas organizações.

## **2.2 Relação de compromisso entre empregado e empresa**

A NR-6 – 6.1 define EPI como “(...) todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.”

Para esclarecer nosso objetivo, utilizaremos a NR-6 como exemplo. Esses equipamentos conhecidos como EPI são itens básicos e fundamentais que devem estar presentes na rotina do trabalhador para garantir a segurança no ambiente de trabalho. São itens que só podem ser utilizados após um Certificado de Aprovação expedido pelo órgão nacional competente. Cada empresa estabelece suas diretrizes, sempre seguindo as diretrizes mínimas exigidas, sobre o uso do Equipamento de Proteção Individual. Esses equipamentos são requeridos a todo momento em que haja quaisquer riscos ou potencial para acidentes e é responsabilidade da empresa exigir que o trabalhador o use quando devido. A NR-6 determina de forma clara a obrigação da empresa no fornecimento e manutenção destes equipamentos - sem cobrar qualquer custo aos funcionários – e é através dessa NR que o agente fiscalizador, o Ministério do Trabalho e Emprego no caso, exige a utilização dos EPI.

A exemplo da NR-6, evidenciamos que é nítida a confiança necessária tanto por parte do empregador quanto por parte do empregado (aquele se compromete a fornecer os equipamentos confiáveis, enquanto este assume o compromisso de usá-los sempre que necessário). Ambos devem fazer sua parte e acreditar que a outra também é feita. Atualmente, salários não são a única prioridade do funcionário ao procurar um emprego, mas também a credibilidade e preocupação que a empresa possui com o empregado e sua saúde.

### **2.2.1 Obrigações da empresa**

As empresas são constantemente cobradas sobre o cumprimento das Normas Regulamentadoras. Embora essas normas tenham sido criadas e estudadas recentemente – na década de 80 –, hoje já servem como prova de uma empresa de qualidade e comprometida com a segurança. Dessa forma, não podemos deixar de citar a NR-7 quando discutimos sobre as obrigações das empresas. O ASO (Atestado de Saúde Ocupacional), relacionado a NR-7, vem sendo amplamente cobrado nas empresas para o embarque ou mesmo nas instituições de ensino quando um marítimo pretender fazer algum curso de aperfeiçoamento. O ASO é um atestado que deve ser feito anualmente comprovando a aptidão do trabalhador para a função e sua presença pode determinar processos jurídicos envolvendo acidentes de trabalho.

Além da NR-7, as empresas estão sujeitas a muitas outras. Como exemplo, citamos a NR-6 que obriga o empregador a tomar certas atitudes, listadas a seguir.

Cabe ao empregador quanto ao uso do EPI:

- a) exigir seu uso;
- b) adquirir o adequado ao risco de cada atividade;
- c) fornecer somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde do trabalho;
- d) substituir adequadamente quando danificado ou extraviado;
- e) orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado;
- f) responsabiliza-se pela higienização e manutenção periódica;
- g) comunicar ao TEM qualquer irregularidade observada; e
- h) registrar o seu fornecimento ao trabalhador, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônicos.

### 2.2.2 Obrigações do empregado

Também usando como exemplo a NR-6, fica claro que os empregados também possuem compromissos a serem cumpridos para manter um ambiente seguro. Assim, elencamos alguns abaixo.

Cabe aos empregados quanto ao EPI:

- a) cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado;
- b) responsabiliza-se pela guarda e conservação;
- c) comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso; e
- d) usar, utilizando-o apenas para a finalidade a que se destina.

## 2.3 Riscos e acidentes a bordo

### 2.3.1 Principais fatores de risco a bordo

Segundo a ANTAQ (Agência Nacional de Transportes Aquaviários) são considerados fatores de risco todas as condições existentes no ambiente de trabalho com potencial de ao interagir com o corpo do trabalhador, causar-lhe um dano à saúde. Esses fatores são encontrados na NR-9 e classificados como: risco de acidentes, riscos ambientais (físicos, químicos e biológicos) e riscos ergonômicos (fisiológicos e psíquicos).

### 2.3.2 Principais acidentes ocorridos a bordo de embarcações mercantes

O acidente é um evento inesperado e indesejável que causa danos pessoais, materiais e/ou ambientais (CARPINETTI, 2016). O trabalho a bordo apresenta relativamente elevado risco de acidente, e caso algum ocorra enquanto os navios se encontram em locais afastados dos portos, as tripulações não possuem possibilidade de recorrer imediatamente a especialistas para resolução das situações e para ajuda na mitigação ou diminuição das consequências. Os marítimos têm que solucionar situações de risco valendo-se sobretudo das suas próprias capacidades e competências, tendo conhecimento de elementos que em matéria de emergências desempenhem papel crucial. O mar acrescenta riscos associados às condições específicas da agressividade do ambiente marítimo e, ainda, os drásticos impedimentos de abandono do local de trabalho.

Como acidentes de trabalho mais corriqueiros a bordo de embarcações mercantes, podemos citar:

- a) Acidentes em espaços confinados;
- b) Homem ao mar;
- c) Acidentes na cozinha;
- d) Choque elétrico;
- e) Queda de alturas.

### **3 NORMAS REGULAMENTADORAS**

O objetivo básico da segurança do trabalho envolve a prevenção de riscos e de acidentes nas atividades de trabalho visando a defesa da integridade do indivíduo. Sendo assim, para garantir condições de trabalho mais seguras, o Ministério do Trabalho e Emprego redigiu as Normas Regulamentadoras (NRs) com o intuito de estabelecer critérios mínimos de segurança a serem seguidos nas empresas.

Iremos abordar, de forma simples, porém não superficial, as normas que julgamos ser mais relevantes para os marítimos que possuem a embarcação como seu ambiente de trabalho e vivência.

#### **3.1 NR-5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA**

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) estabelece a obrigatoriedade das empresas públicas e privadas de organizarem e manterem em funcionamento, uma comissão constituída exclusivamente por empregados tendo como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho. O grande objetivo é a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador, eliminando as possíveis causas de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais, assim esses empregados devem sempre evidenciar qualquer não conformidade existente.

Os funcionários que participam desse grupo ganham estabilidade na empresa, tanto no período que estiverem no cargo quanto após. Isso ocorre devido ao fato de que, quando um funcionário expõe uma dificuldade da empresa ou algum problema que deve ser sanado, o mesmo pode ter dificuldades ao lidar com seu responsável ou com a própria empresa (NR-5).

#### **3.2 NR-6 - EPI**

Como já dito antes, a empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, EPI adequado ao risco em perfeito estado de conservação e funcionamento. A empresa também se compromete a limpar os equipamentos, porém a conservação é responsabilidade do funcionário (NR-6 – 6.1).

Como exemplo de Equipamento de Proteção Individual temos: (NR-6 – 6.3)

- a) Óculos de segurança;
- b) Capacete de segurança;



- c) Calçado de proteção;
- d) Vestimentas especiais; e
- e) Protetores auricular.

**Figura 1:** Equipamento de Proteção Individual



**Fonte:** West Group (2017)

### **3.3 NR-7 - Programa de controle médico de saúde ocupacional**

A NR-7 estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto de seus trabalhadores (NR-7 – 7.1.1).

O PCMSO é parte integrante do conjunto mais amplo de iniciativas da empresa no campo da saúde dos trabalhadores, devendo estar articulado com o disposto nas demais normas regulamentadoras. O PCMSO estabelece a realização de exames médicos admissionais periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissional.

Para cada exame médico realizado deverá ser expedido o Atestado de Saúde Ocupacional – ASO, em duas vias (NR-7 – 7.4.4). Esse atestado é anual e garante que o trabalhador está apto a exercer sua função, sendo uma via arquivada no local de trabalho e outra permanece em posse do trabalhador. No meio marítimo é necessário o ASO para o embarque ou até mesmo para a realização de cursos de aperfeiçoamento em instituições de ensino.

### **3.4 NR-10 – Instalações e serviços em eletricidade**

Esta NR fixa as condições mínimas exigíveis para garantir a segurança dos empregados dos empregados que trabalham em instalações elétricas, em suas diversas etapas, incluindo projeto, execução, operação, manutenção, reforma e ampliação e, ainda, a segurança de usuários e terceiros. (NR-10 – 10.1)

### 3.5 NR-13 – Caldeiras e vasos de pressão

Caldeiras a vapor são equipamentos destinados a produzir e acumular vapor sobre pressão superior à atmosférica, utilizando qualquer fonte de energia, excetuando-se os refrervedores e equipamentos similares utilizados em unidades de processo. (NR-13 – 13.1)

Nessa NR vemos formas mais seguras de utilização e manutenção desses equipamentos, que a bordo podem apresentar maior risco de acidente. A explosão de uma caldeira pode gerar danos desastrosos e até a perda de vidas, fato preocupante já que temos caldeiras em praticamente todo tipo de embarcação.

### 3.6 NR-15 – Atividades e operações insalubres

São consideradas atividades ou operações insalubres as que se desenvolvem acima dos limites de tolerância previstos nos anexos 1, 2, 3, 5, 11 e 12 desta NR. Entende-se por Limite de Tolerância, para os fins desta Norma, a concentração ou intensidade máxima ou mínima, relacionada com a natureza e o tempo de exposição ao agente, que não causará danos à saúde do trabalhador, durante a sua vida laboral. (NR-15 – 15.1)

O exercício do trabalho em condições de insalubridade assegura ao trabalhador a percepção de adicional, incidente sobre o salário mínimo da região de acordo com o grau de insalubridade. (NR-15 – 15.2)

Como exemplo, citamos o limite de tolerância para ruído contínuo ou intermitente, que relaciona o Nível de Ruído - em dB (A) - com a máxima exposição diária permissível – em horas ou minutos:

**Tabela 1:** Limites de tolerância para ruído contínuo ou intermitente

<b>NÍVEL DE RUÍDO DB (A)</b>	<b>MÁXIMA EXPOSIÇÃO DIÁRIA PERMISSÍVEL</b>
85	8 horas
86	7 horas
87	6 horas
88	5 horas
89	4 horas e 30 minutos
90	4 horas
91	3 horas e 30 minutos

92	3 horas
93	2 horas e 40 minutos
94	2 horas e 15 minutos
95	2 horas
96	1 hora e 45 minutos
98	1 hora e 15 minutos
100	1 hora
102	45 minutos
104	35 minutos
105	30 minutos
106	25 minutos
108	20 minutos
110	15 minutos
112	10 minutos
114	8 minutos
115	7 minutos

**Fonte:** NR-15 - anexo I (1978)

### 3.7 NR-16 – Atividades e operações perigosas

São consideradas atividades e operações perigosas as constantes nos anexos desta NR. O exercício de trabalho em condições de periculosidade assegura ao trabalhador a percepção de adicional de 30%, incidente sobre salário, sem os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participação nos lucros da empresa. (NR-16 – 16.2)

É facultado às empresas e aos sindicatos das categorias profissionais interessadas requerem ao Ministério do Trabalho, através das Delegacias Regionais do Trabalho, a realização de perícia em estabelecimento ou setor da empresa, com objetivo de caracterizar e classificar ou determinar atividade perigosa.

Como exemplo, temos a tabela do anexo 1: (NR-16 – anexo 1)

**Tabela 2:** Atividades e operações perigosas com explosivos

<b>ATIVIDADES</b>	<b>ADICIONAL DE 30%</b>
a) no armazenamento de explosivos	todos os trabalhadores nessa atividade ou que permaneçam na área de risco.
b) no transporte de explosivos	todos os trabalhadores nessa atividade
c) na operação de escorva dos cartuchos de explosivos	todos os trabalhadores nessa atividade

d) na operação de carregamento de explosivos	todos os trabalhadores nessa atividade
e) na detonação	todos os trabalhadores nessa atividade
f) na verificação de detonações falhadas	todos os trabalhadores nessa atividade
g) na queima e destruição de explosivos deteriorados	todos os trabalhadores nessa atividade
h) nas operações de manuseio de explosivos	todos os trabalhadores nessa atividade

**Fonte:** NR-16 – anexo 1 (1978)

### 3.8 NR-17 – Ergonomia

Esta Norma Regulamentadora visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar o máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho.

Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar análise ergonômica do trabalho devendo a mesma abordar, no mínimo as condições de trabalho conforme estabelecido nessa Norma Regulamentadora (NR-17 – 17.1).

### 3.9 NR-30 – Segurança e saúde do trabalho aquaviário

Esta Norma Regulamentadora tem como objetivo a proteção e a regulamentação das condições de segurança e saúde dos trabalhadores aquaviários (NR-30 – 30.1). Ela se aplica aos trabalhadores das embarcações comerciais, de bandeira nacional, bem como as de bandeira estrangeira, a limite do disposto na convenção da OIT nº 147 – Normas Mínimas para Marinha Mercante, utilizado no transporte de mercadorias ou de passageiros, inclusive naquelas embarcações utilizadas na prestação de serviços (NR-30 – 30.1).

A NR-30, como se trata de uma NR focada no profissional marítimo, traz diversas especificidades para outras NRs. Como exemplo podemos citar o ASO (relacionado ao PCMSO) que agora deverá ser emitido em 3 vias: uma em posse do funcionário, outra da embarcação e, a última, com a empresa em terra. Entre tantas modificações também podemos

citar que agora é necessário que se tenha membros da CIPA em algumas embarcações e que este deve ir em todas as reuniões do GSSTB.

O grande diferencial dessa norma é que ela torna obrigatória a constituição de um Grupo de Segurança e Saúde no Trabalho a Bordo das Embarcações – GSSTB - a bordo das embarcações de bandeira nacional com, no mínimo, 100 de arqueação bruta (AB) ou para embarcações estrangeiras que possuam tripulante brasileiro e que operem em águas jurisdicionais brasileiras – AJB – por mais de 90 dias.

Esse grupo fica sobre responsabilidade do comandante da embarcação e deve ser integrado pelos seguintes tripulantes (esses membros podem ser substituídos por tripulantes com função semelhante caso não tenha na embarcação): (NR-30 – 30.4)

- a) Oficial encarregado da segurança;
- b) Chefe de Maquinas;
- c) Representante da guarnição de máquinas;
- d) Tripulante responsável pela seção de saúde;
- e) Representante da seção de convés; e
- f) Qualquer outro membro da tripulação convocado pelo comandante.

Esses membros se reúnem em sessões ordinárias a cada 30 dias, porém podem haver sessões extraordinárias caso o comandante julgue necessário, caso os membros façam um pedido formal ou caso tenha ocorrido algum acidente ou problema a bordo. Ao final dessa reunião é feita uma ata com todos os tópicos abordados que fica arquivada a bordo, enquanto cópias dessa ata são mandadas para estudo da empresa. É interessante acrescentar que, diferente da CIPA, o GSSTB não garante estabilidade para seu membro.

Cabe ao GSSTB:

- a) zelar pelo cumprimento a bordo das normas vigentes de segurança, saúde no trabalho e preservação do meio ambiente;
- b) avaliar se as medidas existentes a bordo para prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho são satisfatórias;
- c) sugerir procedimentos que contemplem medidas de segurança do trabalho, especialmente quando se tratar de atividades que envolvam risco;
- d) verificar o correto funcionamento dos sistemas e equipamentos de segurança e de salvação;
- e) investigar, analisar e divulgar os acidentes ocorridos a bordo, com ou sem afastamento, fazendo as recomendações necessárias para evitar a possível repetição dos mesmos;

- f) preencher o quadro estatístico de acordo com o modelo constante no Quadro I anexo e elaborar relatório encaminhando-os ao empregador;
- g) participar do planejamento para a execução dos exercícios regulamentares de segurança, tais como abandono, combate a incêndio, resgate em ambientes confinados, prevenção a poluição e emergências em geral, avaliando os resultados e propondo medidas corretivas;
- h) promover, a bordo, palestras e debates de caráter educativo, assim como a distribuição publicações e/ou recursos audiovisuais relacionados com os propósitos do grupo;
- i) identificar as necessidades de treinamento sobre segurança, saúde do trabalho e preservação do meio ambiente;
- j) quando da ocorrência de acidente de trabalho o GSSTB deve zelar pela emissão da CAT e escrituração de termo de ocorrência no diário de bordo. (NR-30 – 30.4.7.1)

### **3.10 NR-33 – Segurança e Saúde nos trabalhos em espaços confinados**

Espaço Confinado é qualquer área ou ambiente não projetado para ocupação humana contínua, que possua meios limitados de entrada e saída, cuja ventilação existente é insuficiente para remover contaminantes ou onde possa existir a deficiência ou enriquecimento de oxigênio. (NR-33 - 33.1.2)

Esta Norma tem como objetivo estabelecer os requisitos mínimos para edificação de espaços confinados e o reconhecimento, avaliação, monitoramento e controle dos riscos existentes, de forma a garantir permanentemente a segurança e saúde dos trabalhadores que interagem direta ou indiretamente nestes espaços. (NR-33 - 33.1.1)

### **3.11 NR-35 - Trabalho em Altura**

Considera-se trabalho em altura toda atividade executada acima de 2,00 m (dois metros) do nível inferior, onde haja risco de queda. (NR-35 – 35.1.2)

Esta Norma estabelece os requisitos mínimos e as medidas de proteção para o trabalho em altura, envolvendo o planejamento, a organização e a execução, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores envolvidos direta ou indiretamente com esta atividade. (NR-35 – 35.1)

Embora pareça um absurdo, é muito comum encontrarmos laudos que comprovam trabalhadores sem o uso correto do EPI trabalhando acima de 2,00 metros de altura que caem e perdem a vida por negligenciar uma simples regra. A bordo os tripulantes realizam trabalhos em alturas elevadas o tempo todo e, por isso, é indispensável cumprir a NR-6, fazendo uso de capacetes e cintos, por exemplo.

## **4 LIDERANÇA**

Liderança é um fenômeno de construção social no qual o líder interage com seus liderados (SMIRCICH; MORGAN, 1982) e pode ser simplesmente definida como a função exercida pelo líder, que surge de forma natural no indivíduo, sendo inerente a pessoas cujas atitudes, pensamentos e opiniões exerçam influência sobre o pensamento e, assim, no comportamento de outros. Assim, concluímos que liderança é principalmente vinculada com motivação.

O líder é um papel de destaque e isso faz com que seja simples de identificá-lo no meio, principalmente se for em um grupo desmotivado ou sem a presença de alguém influente para a execução dos trabalhos. Ele influencia na execução dos trabalhos, assim como na harmonia dentro da equipe de trabalho, atuando principalmente pelo seu exemplo, o que faz com que os liderados também se sintam interessados na execução do serviço. Liderança é, pois, o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (RAUCH; BEHLING, 1984).

A liderança é um fenômeno social e ocorre até mesmo no universo animal, deixando claro que é um fenômeno natural e presente em quaisquer ambientes. Líder é um ser que atrai outros, logo ninguém é líder sozinho, pois não teria a quem liderar.

A liderança é um atributo que pode ser desenvolvido e apurado, mas que também pode estar presente no indivíduo sem nenhum estudo sobre as técnicas de liderança. Podemos resumir que é a influência pela postura e não pelo poder, buscando motivar – encorajando - pelo exemplo e não pela intimidação.

### **4.1 Técnicas de liderança**

As técnicas de liderança lidam com a prática da liderança e, já que estas exercem função de influência no ambiente de trabalho, também deve se destacar como elas são aplicadas. Liderança foi tradicionalmente conceitualizada em termos de fatores contingenciais, estilos de comportamento e traços de personalidade (YUKL, 1989). Adotamos os seguintes fatores de estudo: sugestão, coação e persuasão.

#### **4.1.1 Coação**

Coação é a técnica de liderança em que o líder busca seu domínio por meio da imposição. Essa técnica se divide em duas vertentes: física e psicológica. Ela exige uma total superioridade do líder no seu meio, garantindo que a técnica seja eficaz e que ele não tenha nenhum obstáculo ou confronto. É comum ser utilizada em ambientes indisciplinados, sempre com a consciência para se aplicar a atitude correta e com conhecimento de suas consequências, deixando claro para aqueles liderados – os tripulantes, no nosso caso – a importância e o motivo das atitudes tomadas pelo líder. Vale lembrar que como base para uma boa liderança, o líder deve ser transparente e esclarecer para tripulação os problemas e seus atos para combatê-los, fato que facilita seu caminho para a disciplina e aceitação (WAYNE & FERRIS, 1990).

Portanto, para a utilização dessa técnica, aqueles presentes no meio devem saber que o objetivo final é o crescimento mútuo e o bem comum do grupo inserido no meio. Em exemplos práticos é comum vermos navios com grande desperdício de alimento. Cabe ao líder – podendo ser este o comandante ou não – estudar a situação e tomar medidas corretivas, como limitar a alimentação da tripulação para evitar essa atitude. Em outra situação, como aquelas em que a tripulação tem deixado resíduos pelos compartimentos, o líder pode exigir da tripulação a limpar e tirar o lixo, coagindo os tripulantes a manter camarotes e demais compartimentos cada vez mais limpos para evitar tais medidas (McGREGOR, 1966).

#### 4.1.2 Sugestão

Diferente da coação, a sugestão é uma técnica baseada na motivação para continuação e aperfeiçoamento da execução do trabalho. Busca dar importância ao liderado e gera resultados de alta eficácia, porém deve levar em consideração o comportamento do grupo. Alguns grupos podem apresentar maior dificuldade, principalmente se não for disciplinado (WAYNE & FERRIS, 1990).

É comum, não só a bordo, mas em todo trabalho, que a desmotivação atinja elementos do grupo, contribuindo para redução de produtividade. Assim, o papel do líder como o indivíduo que motiva e insere objetivos ganha importância. Ele deve buscar o encontro com esses elementos e inserir objetivos e mostrar caminhos para motivação. Muitas vezes mostrar o quanto importante e quais objetivos já foram conquistados pelo elemento já mostram resultados satisfatórios. Como exemplo a bordo, podemos citar indivíduos que desanimam após acidentes. O líder deve ajudá-lo a se reerguer e dar seu melhor.

A sugestão deve ser usada com cuidado e em casos específicos. Se usada em casos desnecessários ou em grupos indisciplinados pode fazer com que certos indivíduos se achem



superiores aos outros, perdendo todo o objetivo e gerando problemas ainda mais sérios e profundos. Assim, lembramos que é importante para o líder conhecer os liderados, assim como seu caráter e, nas situações específicas, seus sentimentos legítimos, definindo se é correto ou não o uso da sugestão como técnica de liderança.

Nas embarcações, há aqueles que trabalham constantemente sozinhos, enquanto outros regularmente em grupo. Cada função possui suas dificuldades e algumas podem apresentar mais sintomas de desmotivação que outras. Também cabe aos indivíduos buscar ânimo e motivação por vontade e consciência própria. Quando falamos dos indivíduos que trabalham mais em grupo, a sugestão deve buscar atingir a todos. Dependendo do quão complexo o trabalho é, haverá uma maior necessidade de motivação para dar harmonia no ambiente.

A bordo existem muitos fatores que podem influenciar o sentimento de um liderado e de uma equipe liderada, isso ocorre devido a momentos em que a equipe trabalha com todos os integrantes e, por outro lado, momentos em que alguns tripulantes trabalham sozinhos, cada função exige do tripulante sua total responsabilidade e dependendo da complexidade do trabalho exige ainda mais motivação para dar continuidade a harmonia do trabalho. Quando aplicar a sugestão no grupo, atentar-se para não desvalorizar nenhuma tripulante, visando diminuir o cansaço e facilitar o trabalho de todos.

Vale ressaltar também que o líder, quando aplicar a sugestão, deve atentar para os motivos que geram desmotivação. Verificar se o liderado está satisfeito com o trabalho, se possui os equipamentos adequados e se até mesmo se encontra em perfeita convivência com os colegas no ambiente. Após descobrir os motivos, buscar saná-los o quando antes, evitando problemas futuros.

#### 4.1.3 Persuasão

Liderar é influenciar. Portanto, dominar a arte de influenciar pessoas é uma prioridade de qualquer um que deseja ser um líder. Para persuadir, é necessário que o líder verifique sua imagem no âmbito geral: como se apresenta, se condiz discurso e prática, se inspira confiança em seus pares, superiores e liderados.

A liderança pela persuasão é difícil, pois o convencimento não exige persistência, e sim diálogo e entendimento entre as partes, talvez sendo necessário que o líder adote técnicas para convencer, mostrando ao liderado que agir de uma forma é melhor que outra.

A liderança pela persuasão delega parte da responsabilidade de líder para outras pessoas, já que, se a pessoa estiver persuadida, tentará controlar a situação conforme o líder influenciou

essa pessoa, por exemplo, um oficial responsável pelo quarto de serviço encontra-se responsável pela equipe numa manobra em que o comandante encontra-se ausente, o liderado caso tenha sido persuadido pelo comandante, irá sentir a necessidade de receber a aceitação do restante da tripulação para que haja eficácia do trabalho (YUKL, 2002).

## **4.2 Tipos de liderança**

Os tipos e as formas de liderança são caracterizados por dois tipos: a liderança autocrática e a democrática, sendo aquela caracterizada pelo governo com próprio conhecimento e esta pelo conhecimento do grupo. Os líderes dependem de uma posição firme e forte conhecimento da situação, porém ele deve liderar de forma que atinja ao máximo os seus liderados, e o excesso de autocracia na liderança pode ser prejudicial para a equipe. O comandante pode escolher um tipo de liderança de acordo com a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação, chamada liderança circunstancial. O reconhecimento dos estilos autocráticos e democrático foi confirmado em vários estudos de liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

### **4.2.1 Autocrático**

A liderança autocrática, consiste numa forma de governo baseado na restrição da autonomia e liberdade dos governados, sem participação efetiva destes na tomada de decisões e pouca restrição aos governantes, ou seja, concentrando o poder de decisão com o líder (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Primeiramente, a restrição da liberdade dos funcionários, principalmente em uma embarcação, pode ser negativa, tendendo a ser mais produtivo deixar os funcionários e tripulantes livres para poderem exercer suas funções da melhor forma possível. Tal liberdade pode ser prejudicial caso o indivíduo não saiba realizar sua função devidamente, cabendo ao líder dar exemplo de como se faz e mostrando as melhores formas desse executa-la. Observa-se, portanto, que a liderança autocrática é focada no líder, tornando-se perigosa já que o mesmo poderá exercer um forte domínio sobre as pessoas, esquecendo-se de fatores como empatia e altruísmo, gerando um ambiente prejudicial para o trabalho.

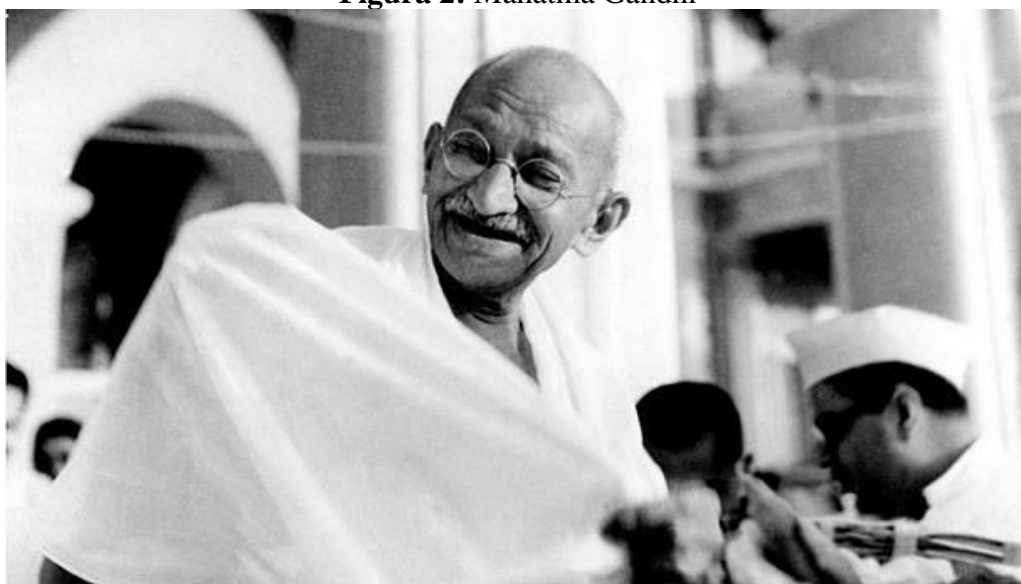
O perfil do líder autocrático é caracterizado pela desvalorização dos conhecimentos dos seus subordinados, uso do medo para imposição de ordem, supressão de questionamentos, imposição da própria vontade e muitas vezes ausência de confiança em seus liderados.

Em casos de navios onde haja esse tipo de líder, sua presença integral torna-se extremamente essencial, visto que em sua ausência haveria uma má condução dos serviços devido à forte presença de uma centralização.

#### 4.2.2 Democrático

A mobilização de pessoas para que se alcance, como um grupo, determinado objetivo é mais uma alternativa de liderança. Caracterizado por influenciar todos os liderados de forma carismática, cria nos liderados o desejo de alcançar o objetivo do grupo de maneira saudável, ou seja, preocupando-se com os liderados e grupos de trabalho e não somente com resultados. Esse tipo de liderança, quando bem aplicado, desperta em cada funcionário a vontade de encontrar meios para alcançar os objetivos utilizando seus próprios conhecimentos e maneiras, despertando espírito de grupo, o que leva o indivíduo a querer alcançar não só o objetivo, mas além (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

**Figura 2:** Mahatma Gandhi



**Fonte:** Estadão (2014)

O perfil do líder democrático é caracterizado por reconhecer os valores da sua equipe, motivar, utilizar recursos lógico-rationais ou simbólicos para induzir alguém a aceitar uma ideia, não necessitar impor suas ideias - proporcionando uma liberdade de sugestão.

São medidas características de uma liderança democrática: encorajar e ajudar a tomar decisões de grupo em todas as atividades, incentivar a realização geral dos planos, deixar a direção do trabalho e a escolha do trabalhador a critério do grupo, elogiar quando cabível, priorizar a participação dos liderados na atividade, promover a discussão em grupo, além de

oferecer diferentes soluções para problema mas cabendo ao grupo resolver o que tem de ser a solução mais adequada.

Em um navio, onde há o exercício da liderança democrática, há um favorecimento e um melhor cumprimento das atividades, por exemplo, se em uma embarcação durante uma operação o comandante - líder democrático - não pode estar presente, a equipe poderá operar de forma autônoma, desde que não sejam descumpridas as regras determinadas pelas leis e normas regidas pelo STCW (Convenção Internacional sobre Normas e Treinamento de Marítimos, Expedição de Certificados e Serviços de Quarto), pois a equipe possui autonomia e responsabilidade propriamente desenvolvida com a ajuda do comandante.

### **4.3 Estilos de liderança**

Os chamados estilos de liderança são basicamente derivados dos tipos de liderança, ou seja, são baseados na forma como o líder deseja exercer a sua autoridade no navio.

Lembrando que para um resultado eficaz não se pode descumprir os pilares da liderança, que são estes: autoridade, responsabilidade e confiança.

O líder deve sempre atentar-se para a autoridade, seja qual for o seu estilo de liderança. Sendo que esta autoridade vem acompanhada do direito legal de se fazer obedecer e do exemplo do líder, o que ajuda na busca da disciplina.

A responsabilidade pertence a cada um dos integrantes de um meio e é fundamental que o líder aja sempre com a postura de exemplo a ser seguido, de forma que crie um sentimento de responsabilidade nos liderados.

A confiança é diretamente ligada com a segurança com que o líder irá lidar com as situações, ou seja, ele deve mostra-se sempre seguro de seus atos e, caso cometa erros, saber assumi-los. O líder que não possuiu confiança no que faz cria um ambiente onde seus liderados irão questionar até mesmo sua autoridade e competência para a função.

#### **4.3.1 Imposição**

O estilo liderança por imposição consiste na exigência do líder pelo cumprimento das atividades, sendo característica do líder autocrático, e apresenta vantagens, como sua eficácia em equipes com muitos conflitos e desvantagens, podendo ser causa de conflito, principalmente entre os liderados e o líder.

A imposição pode ser vantajosa quando é necessário impor disciplina ou controlar conflitos, por exemplo, se um tripulante se nega deliberadamente a exercer função que seja responsável ou caso dois tripulantes que juntos gerem conflitos que não são solucionados pela razão. Nestes casos a ação impositiva do comandante pode trazer a solução dos problemas destacados.

As desvantagens ocorrem pelo mau uso da liderança autocrática, impondo ideias sem dar espaço para o grupo pensar ou trabalhar, podendo além disso gerar conflitos. Esse mau uso prejudica o trabalho em equipe e quebra estímulos para continuar o trabalho, podendo gerar desmotivações e outros fatores como o desejo de desembarcar devido a um ambiente desagradável para trabalho (MAXIMIANO, 2000).

#### 4.3.2 Supervisão

O estilo de liderança por supervisão é o mecanismo pelo qual são acompanhadas atividades que o controle das mesmas foi delegado a outros tripulantes, porém tendo decisão final tomada pelo líder, podendo ser tomada isoladamente, podendo ou não considerar a proposta tripulação. Nesse estilo os tripulantes possuem baixa autonomia já que a decisão do líder ser incontestável. Esse estilo tende a criar grupos com baixa produtividade, prejudicando a criatividade dos participantes, desencorajando-os (BONOME, 2008).

#### 4.3.3 Participação

O estilo de liderança por participação é uma derivação do tipo autocrático que inclui os liderados na contribuição de ideias, apesar da decisão final ser em geral do líder. Para que este estilo seja devidamente aplicado é necessário respeito com os subordinados, explicando as regras para que os liderados saibam o que deve fazer, além de exigir que o líder se policie para não se impor e a maturidade para escutar.

As vantagens para esse estilo de liderança consistem nos benefícios que a participação dos liderados traz, já que os mesmos expressam suas opiniões, podendo haver uma maior compreensão das ideias do grupo, assim o líder pode definir qual a melhor opção a ser tomada.

As desvantagens decorrentes desse método consiste na possível arrogância do líder autocrático, ou seja, ele permite a participação da equipe, mas as decisões são sempre dele porém, sem explicações a sua equipe, prejudicando o trabalho a bordo tirando a credibilidade e

autonomia dos subordinados, é de suma importância que os liderados sejam motivados, para que a harmonia da equipe seja positiva e que o trabalho seja eficaz (MARANALDO, 1989).

#### 4.3.4 Colaboração

O estilo de liderança por colaboração refere-se cooperar com o grupo designado para realizar uma tarefa. O líder participa, mas providencia grande liberdade para o grupo agir e tomar decisões sem a necessidade da palavra final. Vale ressaltar que para que haja sucesso o grupo deverá ser eficiente e ser detentor de conhecimento necessário para a conclusão da tarefa.

A colaboração apresenta como vantagens a efetivação das ideias produzidas por cada integrante da equipe, possuindo cada, cada um dos integrantes, importância, fazendo da participação do líder um auxílio. Conforme a equipe fortalece a interação, o líder – democrático - ganha mais confiança com os seus subordinados.

As desvantagens se manifestam quando o líder não conhece seus liderados, pois a execução de trabalhos e planejamentos com maior autonomia necessita que o grupo possua conhecimento para isso, e então o líder deve estar ciente se o grupo formado por seus subordinados possuem, em forma conjunta, todo o conhecimento e prática necessária para a execução da atividade.

O líder tem função também de fazer com que os liderados identifiquem o real sentido do trabalho, para que não haja nenhum desvio de conduta dentro do ambiente de trabalho. Quando o líder trabalha junto com sua equipe, ou seja, colabora, a equipe sente-se mais motivada a fazer o trabalho da mesma forma que o líder, lembrando que liderança parte do exemplo (TOURINHO, 1981).

#### 4.3.5 Facilitação (*Coaching*)

O estilo de liderança por facilitação consiste na atuação do líder como facilitador do trabalho dos subordinados, participando do grupo, mas sem interromper as decisões do mesmo, mas sim delegando autoridade ao grupo, para que este possa atuar mais autonomamente, se mostrando um estilo que leva a grande produtividade. Deve-se ser cauteloso ao exercer esse estilo, visto que o erro da equipe pode refletir diretamente na credibilidade do líder, no caso de um navio, o comandante.



Fonte: Mello (2013)

O grande problema da facilitação está relacionado a responsabilidade, já que o líder se ausenta quase por completo. Então, para que isso seja eficaz, deve estar presente na equipe habilidades como proatividade, confiança, responsabilidade, comprometimento, além de garantir que a equipe se respeite e se motive sem a necessidade da presença do líder.

Proatividade é a antecipação de problemas através de soluções prévias, sendo principalmente quando uma pessoa se dispõe para fazer alguma coisa sem depender de algum fato ou acontecimento.

A confiança é o aspecto que deve ser mais trabalhado pelo líder que adota esse estilo de liderança, trata-se de um aspecto onde o líder deve atentar se a equipe apresenta algum desvio de conduta, ou outros fatores que possam comprometer a honestidade e a rentabilidade do trabalho. A confiança encarada como segurança também deve ser exercitada, haja visto que o liderado deve estar seguro das atitudes do líder.

A melhor forma de se desenvolver a responsabilidade dentro de uma equipe é pelo líder sendo exemplo, fazendo necessário que o líder mostre em suas atitudes o que se espera dos liderados. Quando o líder está ausente deve haver relação de confiança tanto entre o líder e o grupo liderado, quanto uma relação de confiança interna no grupo, quando os integrantes confiam em si e em seus pares. Essa confiança desperta o respeito mútuo, devendo o liderado ter certa consideração pelos outros que integram seu grupo de trabalho, respeitando as limitações que o outro possui quanto a certas funções do trabalho. É importante que o líder

jamais se omita ao perceber algum desvio, devendo agir nos momentos certos para levar os liderados de volta ao caminho certo.

A motivação dentro do grupo deve ser constante, sem que os liderados esqueçam que suas funções devem ser cumpridas e obedecidas de forma que todos dentro do ambiente de trabalho estejam dispostos e motivados para produzir (BLAKEY; DAY, 2012).

#### **4.4 Papel do Líder**

Quando falamos sobre o papel do líder, *Max De Pree* (1989) refere-se a ele como um servidor da organização e dos indivíduos que trabalham junto dele, tendo como dever proporcionar aos liderados quaisquer necessidades relacionadas a falta de motivação. Disso podemos refletir que, fundamentalmente o líder não influencia o liderado a criar e alcançar certos objetivos – alcançar o objetivo deve ser uma vontade intrínseca ao indivíduo -, mas, sim, fazer o papel de facilitador e criar condições no próprio ambiente de trabalho que motivem. Deve amparar quando necessário e, devido a isso, mais uma vez vemos que saber reconhecer os sentimentos e buscar entender os pensamentos do grupo são qualidades básicas a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas.

Pesquisas afins mostram que os bons chefes são especialmente cruciais para o rendimento dos empregados em ambientes ruins de trabalho. (SUTTON, 2010)



## **5 LIDERANÇA APLICADA A SEGURANÇA DO TRABALHO**

Nos primeiros capítulos dessa monografia buscamos expor alguns fatores e, assim, criar os alicerces para esse novo capítulo, onde fazemos uma análise do papel do líder e suas características mais valorizadas quanto a ótica da segurança do trabalho. Assim, pretende-se apresentar como um líder devidamente preparado pode representar um ambiente de trabalho seguro e saudável a bordo das embarcações.

Os chefes fazem diferença maior quando exercem uma influência direta e pessoal sobre as pessoas, como em equipes e organizações pequenas. Para ilustrar, Robert Keller analisou 118 líderes de equipes pequenas. As equipes com líderes mais fortes (por exemplo carismáticos, inteligentes, estimulantes e que tinham expectativas claras) fizeram melhor trabalho, concluíram mais rapidamente e foram mais eficientes em termos de custo. (SUTTON, 2010)

### **5.1 As incumbências do líder em relação a segurança do trabalho**

As Normas Regulamentadoras, obrigatórias para todos que estejam sobre o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (NR-1 – 1.1), embora sejam de relativa simplicidade e fundamentais, só entraram em vigor em 1978, quando o Ministério do Trabalho aprovou sua Portaria regulamentadora. Essas normas são relativamente modernas e isso é um dos fatores principais para explicar a dificuldade dos trabalhadores de obedecerem a suas regras.

Quando um funcionário não embarca com a consciência que buscar conhecimento de regras de segurança e que a responsabilidade de as fazer serem cumpridas está diretamente ligada à sua própria segurança, o líder precisa intervir para guia-lo no caminho certo. A intervenção varia de acordo com sua necessidade: as vezes uma simples conversa com exposição a informações e fatos (como vídeos de pessoas se acidentando pelos motivos mais simples imaginados) já consigam influenciar nos atos do funcionário, enquanto, em outros casos, medidas punitivas devam ser exigidas. Logo, é importante acrescentar que o líder (como o comandante, por exemplo) deve trazer palestras informativas para bordo, assim como incentivar o estudo das Normas Regulamentadoras para aqueles com dificuldade.

É importante para nosso estudo entender o porquê dessa dificuldade do líder quando se trata da concepção do grupo em relação à segurança. Ele precisa ter ciência das dificuldades que terá que enfrentar, assim como seus motivos.

### **5.2 O que formou a atitude do liderado**

Cada indivíduo possui sua forma de lidar e entender o mundo a sua volta e não é diferente quando pensamos no ambiente seguro. Todos temos uma forma singular de entender o ambiente a nossa volta e levar a segurança como pilar da nossa vida. Porém, quais são os fatores que podem determinar essa nossa noção? Segundo T. Harv Eker, essa noção é desenvolvida com nosso crescimento, acompanhada de experiências e influências. Assim, temos três casos: o que escutamos dos nossos pais em relação a segurança, como indivíduos que julgamos serem decisivos e exemplos para nossa formação pensavam da segurança e, por último, quais experiências vivemos e mudaram nossa forma de pensar.

### 5.2.1 A primeira influência: programação verbal

As frases que ouvíamos oriundas dos nossos pais nos moldam quanto a forma de pensar e julgar, tanto o ambiente a nossa volta quanto a sociedade. Com a segurança não é diferente. Um pedido simples de um pai a seu filho pedindo para pôr o cinto de segurança cria uma responsabilidade que será frequente conforme a criança vai ganhando maturidade. Logo, o contrário, que seria os pais sendo negligentes com coisas simples que buscam preservar a vida humana também criará um hábito de despreocupação que, infelizmente, se estende ao ambiente de trabalho.

### 5.2.2 A segunda influência: exemplos

Tratando-se dos marítimos, podemos focar nosso estudo principalmente nas escolas de formação. Esses locais são onde encontramos professores, os quais expõem suas ideias e, dessa forma, esclarecem o mundo a nossa volta. Atualmente é comum encontrarmos matérias nas escolas de formação relacionadas a segurança do trabalho, porém nem todos os instrutores são exemplos. O exemplo é a mais forte forma de liderar. Assim, conseguimos ver a forte influência que um professor possui ao passar informações sobre o risco do trabalho a bordo.

### 5.2.3 A terceira influência: episódios específicos

A experiência com situações de perigo nos mostra e nos fazem acordar para o que realmente importa: nossa integridade. A bordo enfrentamos diversas situações de risco com diversos perigos envolvidos. Quando passamos por situações de grande risco, onde comprovamos que somos suscetíveis a acidentes, desenvolvemos condutas mais sérias em

relação a segurança e, esses episódios trágicos que vivemos, nos moldam com atitudes mais coerentes no trabalho.

#### 5.2.4 Como lidar com maçãs podres

O anti-líder é uma figura presente em praticamente qualquer emprego. Mesmo o melhor dos líderes passa por isso em seu cotidiano e sabe das dificuldades. Essa figura nada mais é do que uma influência negativa no meio capaz de ofuscar pessoas boas e atos construtivos, ele busca desmoralizar seu responsável, assim como desvalorizar suas atitudes.

É essencial descobrir, o quanto antes, o indivíduo que traz valores incorretos a bordo. Ignora-lo o torna mais forte no grupo, aumentando sua estima ainda mais e fortalecendo sua palavra. Ele surge com uma ideia contrária ou com uma simples atitude que possa ter gerado raiva, o que cria sua vontade de diminuir o líder frente aos outros. Geralmente é simples de identifica-lo devido a sua postura, mas as vezes é necessário buscar liderados fiéis para ter conhecimento.

O argumento a favor de reformar ou, no caso de isso falhar, expelir os piores transgressores é corroborado pela pesquisa de Will Felps sobre as “maçãs podres”. Felps e seus colegas estudaram o que chamo de parasitas (“que sonégam esforço”), baixos-astrais (que “expressam pessimismo, ansiedade, insegurança e irritação”, um tipo tóxico de desorganizador) e idiotas (que violam as “normas interpessoais de respeito”). Felps estima que equipes com apenas um parasita, baixo-astral ou idiota têm uma desvantagem de 30 a 40% em termos de desempenho, comparadas com equipes sem maçã podre. (SUTTON, 2010)

A princípio, esclarecer os objetivos de cada um através de uma conversa seria o ideal para ambos, mas muitas vezes o anti-líder mantém sua postura. Em empresas de navegação, que são de caráter privado, comumente esse sujeito é demitido e se busca trazer outro com uma postura adequada ainda mais especializado. Porém, em órgãos com estabilidade o líder deverá aplicar punições compatíveis até buscar seu objetivo.

### 5.3 O líder autocrático em relação ao democrático (excluir autocrático da equação)

Conforme exposto na classificação dos estilos de liderança, o estilo de liderança autocrático é acompanhado de desvantagens, que em determinadas circunstâncias podem vir a ser catastrófica.

A maneira como os líderes superiores tratam seus subordinados diretos causam vários efeitos que reverberam ao longo da hierarquia, moldando a

cultura e o desempenho da empresa. Um estudo com 66 das empresas norte-americanas de maior crescimento mostra que os melhores CEOs misturavam uma abordagem diretiva de “Baixo pra cima”, com uma abordagem mais participativa de “liderança compartilhada” no trato com suas diretorias. Além das nítidas qualidades de uma liderança compartilhada, que leva em consideração o grupo liderado nas tomadas de decisão, outro fator exclui a liderança autocrática do grupo de estilos de liderança eficientes atualmente: a propagação de atitudes ruins pela cadeia hierárquica. [...] O chefe estabelece o tom para a maneira como seus subordinados diretos devem agir - que então reverbera em todo sistema. Trabalhei em uma grande empresa, cujo o CEO era quem falava nas reuniões, interrompia qualquer um que tentasse inserir uma palavra e silenciava agressivamente qualquer subalterno que apresentasse uma visão diferente. Os vice-presidentes executivos de sua diretoria reclamavam amargamente (às suas costas, é claro) sobre os modos de seu chefe mandão. Porém, notei que, assim que o CEO saía da sala o vice-presidente mais poderoso começava a agir exatamente como seu chefe. Então, quando vice-presidente saía, o próximo chefe que ficava na sala imitava o estilo dominador do CEO. (SUTTON, 2010)

O líder não deve impor suas vontades, porém isso não significa que o líder não deve ser assertivo, mas sim que deve ser “perfeitamente assertivo”. Equilibrando o quanto instigam os funcionários e o quanto os deixa livre.

Quando embarcados, a equipe de passadiço assim como o pessoal do convés precisa interagir buscando com que cada um deposite sua confiança no outro. Todos devem canalizar seus esforços e, com essa sinergia, garantir que a manobra mais segura foi realizada. No ramo offshore, principalmente, há um grande risco para aqueles que participam na manobra no convés, logo estes precisam ter certeza que os membros em local mais seguro estão preocupados com sua integridade, assim como aqueles no passadiço confiam que o pessoal do convés cumpra as normas de segurança, como o uso do EPI, por exemplo. Em situações assim, por exemplo, o líder autocrático não consegue garantir a segurança se seus subordinados não tiverem voz no ambiente. Todos os olhos e ouvidos são necessários, assim como opiniões e experiência.

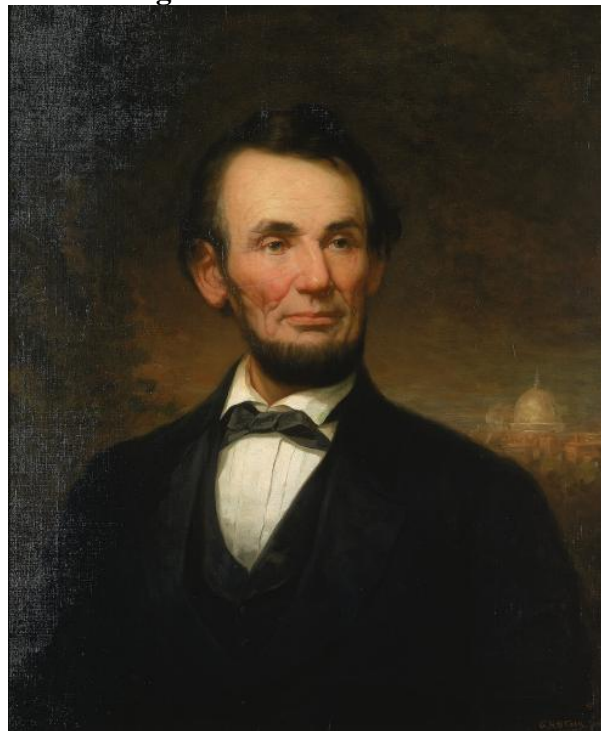
Os pesquisadores Daniel Ames e Frank Flynn propuseram uma hipótese baseada na lei de Lasorda: os gerentes que são assertivos demais prejudicam os relacionamentos com superiores, colegas e funcionários; todavia, os gerentes que não são assertivos o suficiente não instigam seus funcionários para que alcancem metas suficientemente difíceis. Então, Ames e Flynn especularam que os melhores chefes seriam avaliados aproximadamente na média em termos como competitivo, agressivo, passivo e submisso por seus funcionários. Eles pediram que 213 estudantes de MBA avaliassem a assertividade do seu chefe mais recente. Conforme previsto, os chefes moderadamente assertivos foram avaliados como mais eficazes em geral, mais prováveis de ter sucesso no futuro como alguém com quem os MBA trabalhariam novamente. Ames e Flynn sugerem que um dos sinais do chefe “perfeitamente assertivo” é que os funcionários podem *notar que não notam* a agressividade, competitividade, passividade e submissão do seu chefe. (SUTTON, 2010)

### 5.3.1 Como a imposição não gera efeito

O líder possui diversos meios para alcançar seu objetivo, um deles pode ser a imposição de suas ideias aos subordinados, porém esse método não se mostra eficiente. Ao impor ideias, o líder silencia seus subordinados, impedindo-os de participar da criação de ideias, além de não poder contar com seus subordinados para persuadi-lo a não agir de maneira prejudicial. Quando o grupo pode pensar junto mirando um objetivo comum, as chances de sucesso aumentam, assim como o rendimento da equipe.

Pesquisas afins mostram que, quando o CEO incentiva os outros membros da diretoria a terem conflitos construtivos, eles tomam decisões melhores, que, por sua vez, promovem um desempenho organizacional superior. A mesma mensagem vem do *best-seller* da historiadora Doris Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*. Lincoln teve a coragem de colocar três dos seus principais oponentes e críticos em seu gabinete após vencer a eleição de 1860: Willian Seward, Salmon Chase e Edward Bates. (SUTTON, 2010)

**Figura 4:** Abraham Lincoln



**Fonte:** Story (1916)

### 5.4 Um líder apreciado

O líder pode acreditar que não importa ser odiado por seus subordinados, mas essa premissa não é verdadeira. O bom líder muitas vezes está associado a carisma, e essa atitude

pode fazer toda a diferença no ambiente de trabalho, o que pode também levar a um melhor bem-estar do subordinado.

A conclusão deste e de tantos outros estudos e histórias é que os chefes batem muito, especialmente nos subordinados diretos. Os chefes determinam a maneira como as pessoas passam seus dias e se elas sentem alegria ou desespero, trabalham bem ou mal, ou são doentes ou saudáveis. Infelizmente, existem muitos chefes medíocres e completamente detestáveis por aí, e um grande abismo entre os melhores e os piores. Observe e converse com pessoas que respondem a vários chefes: você verá como o mesmo empregado, fazendo o mesmo trabalho, reage a bons maus líderes. (SUTTON, 2010)

Ao cativar os subordinados, o líder pode contar com mais esforço e proatividade de sua equipe, já que está buscará os objetivos estipulados pelo líder não só por obrigação, mas também por prazer.

Na primavera de 2009 eu estava esperando na fila do supermercado. A moça do caixa pegou o microfone e anunciou que estava começando uma campanha de cinco minutos para levantar fundos para a Páscoa; ela pedia doativos para crianças com autismo e outras deficiências. A caixa também anunciou para toda a loja que estava fazendo esse pedido como um favor para Dave, seu gerente. Quando chegou minha vez, quando entreguei meu doativo, ela disse: “odeio a maioria dos gerentes; não faria nada para eles. Mas adoro o Dave e faço tudo que ele pede”. Corri para o carro e anotei suas palavras, pois para mim, elas deram vida à pesquisa: quando trabalhava para Dave, ela ficava feliz em fazer trabalho extra, e seu entusiasmo contagiava colegas e clientes. Quando trabalhava com chefe que não gostava, todo esforço extra e alegria desapareciam. (SUTTON, 2010)

A reunião do GSSTB (NR-30) é uma oportunidade única para se descobrir qual a forma de liderar que o líder busca. Como o objetivo desse grupo é expor deficiências a bordo, é difícil para um tripulante criticar o navio quando se sente ameaçado. Em uma embarcação com o líder disposto a ouvir e com seus liderados confiando nele para passar qualquer tipo de informação as chances de sucesso e da não ocorrência de acidentes será muito maior, já que grande parte dos problemas serão sanados.

## 6 COMO DEVE AGIR O LÍDER PERANTE A SEGURANÇA DO TRABALHO

Conforme exposto nesta monografia, a segurança do trabalho é um tema com diversas facetas e procedimentos e que, muitas vezes, são de difícil supervisão, mas de extrema importância. Esse conjunto de fatores faz da segurança do trabalho um tema frágil no que tange a liderança, já que a atuação do líder pode ter impacto extremamente positivo quanto negativo, portanto é de suma importância, ao analisar estudos, deixar claro fatores que devem ser atendidos de forma que se possa ser um líder que influencie positivamente seus liderados, tornando o ambiente de trabalho mais seguro e saudável.

### 6.1 Cuidados com o poder

Uma dificuldade que, em termos práticos, todo líder precisa superar é “como lidar com o poder, sem deixa-lo subir a cabeça”, o que sem o devido cuidado pode tornar a influência do líder negativa. O líder quando se deslumbra com seu poder se torna autocrático, e assim acaba impondo suas vontades de maneira impulsiva, acreditando essas serem as melhores existentes, o que não é sempre verdade, como já exposto.

O professor Dacher Keltner estuda a dinâmica do poder há 15 anos, e diz: “Quando os pesquisadores conferem poder às pessoas em experimentos científicos, elas são mais prováveis de tocar em outras pessoas de maneiras potencialmente impróprias, flertar de modo mais direto”, “interromper os outros, falar quando não é sua vez, não olhar para as pessoas ao falar” e “debochar de amigos e colegas de modo hostil e humilhante”. Outro de seus estudos mostra que, quando as pessoas têm um pouco de poder, ele diminui a quantidade de compaixão que elas passam e o quanto ficam perturbadas (medido por autoavaliações e eletrocardiogramas) enquanto ouvem outras pessoas falarem de coisas dolorosas, como um amigo que morreu ou um fracasso pessoal. Keltner afirma que: “as pessoas em posição de poder tendem a agir como pacientes que sofreram lesões nos lóbulos orbitofrontais (a região dos lóbulos frontais logo atrás das cavidades oculares), uma condição que parece causar comportamento excessivamente impulsivo e insensível. (SUTTON, 2010)

Para evitar situações semelhantes a citada, evitar esse efeito do poder pode ser crucial para uma liderança efetiva. Para isso, o líder deve possuir o que é chamado de autoconsciência, para que assim consiga avaliar caso esteja agindo de maneira demasiadamente impulsiva ou insensível.

Ainda assim, algumas habilidades e aspirações são mais importantes do que outras. Desenvolver e sustentar autoconsciência devem estar no topo da lista de prioridades para qualquer chefe. David Dunning, da *Cornell University*, mostra que uma das marcas dos incompetentes é a falta de autoconsciência;

eles sempre superestimam as suas habilidades em quase qualquer tarefa que exija habilidades intelectuais e sociais, como debater, usar senso de humor, ou entrevistar outras pessoas. (SUTTON, 2010)

Os responsáveis por fainas a bordo podem acabar cometendo o deslize de achar que a segurança é irrelevante e que a conclusão do trabalho é mais importante. Nesses momentos é essencial que os liderados tenham consciência de que não devem se expor. Fato semelhante ocorre quando as empresas exigem ao comandante agir contra as normas e regulamentos – levando mais carga do que o permitido, por exemplo -, sendo necessário uma atitude mais firme do comandante.

## 6.2 Ordens e regras

### 6.2.1 Simplicidade das ordens e regras

É parte da rotina do líder lidar com regras e ordens, tanto criadas por ele quanto por outros superiores, porém o cumprimento de tais determinações depende do subordinado, e dependendo da circunstância, podem ocorrer casos de desobediência. Com intuito de minimizar esses casos, durante muito tempo, o líder impunha com pulso firme as suas determinações, ameaçando com consequências severas a desobediência, portanto, coagindo seus subordinados a respeitar suas decisões e acata-las. Entretanto conforme estudos foram sendo elaborados, foi constatado que esse viés da liderança que depende da coação não é tão efetivo quanto o chefe acredita, pois assim que o chefe cessa a supervisão o incentivo para obedecê-lo cessa também. Para que a obediência ocorra independente da supervisão do líder, o subordinado deve se sentir na obrigação de seguir determinações por entende-las e compreender sua importância, portanto, é essencial ao líder emanar suas ordens e regras de forma clara e específica, alimentando todos com conhecimento e assim apelando para a razão de cada um, mas sempre evitando ao máximo recorrer a isso, pois o como será posteriormente exposto, é proveitoso que o subordinado tenha certo controle sobre si mesmo, e normas e regras são os principais fatores para perda de autonomia.

Essa busca por simplicidade também significa usar normas claras e questionáveis - e o mínimo possível. Como eu e Jeff Pfeffer mostramos em *the knowing - doing gap*, muitas organizações sofrem do que chamamos de Problema de Otis Redding. Escrevemos “lembre-se da frase da antiga canção: *Sitting By the Dock of the Bay: ‘can’t do what ten people tell me to do, so I guess I’ll remain the same’*. (‘não posso fazer o que dez pessoas me dizem então vou continuar igual’). Esse o problema em aplicar normas demais as pessoas, grupos ou empresas: elas não conseguem cumprir, ou sequer pensar



em todas elas ao mesmo tempo, então acabam fazendo o que querem ou as poucas coisas que acreditam ser importantes ou que lhes tragam recompensas (independente da intenção estratégica da administração). (SUTTON, 2010)

A delegação de tarefas a bordo é essencial para o correto cumprimento de tudo. Nos navios mercantes é comum que os membros tenham funções adjacentes, como oficial de proteção do navio, oficial responsável pela salvatagem, etc. Dessa forma, menos pessoas se concentram em um objetivo, porém há um maior controle já que aquele membro consegue canalizar seus esforços para aquele seu dever. Outro exemplo seria o Chefe de Máquinas prover um guia de procedimentos que deve ser seguido apenas com as atividades cruciais, deixando de lado a perda de tempo lendo manuais com aquilo que possa ser desconsiderado.

#### 6.2.2 Concretude das ordens e regras

Para maximizar os efeitos das ordens e regras, o líder deve fazê-las de forma o mais específico possível (concreto), evitando brechas ou contradições. Ordens diretas são muito menos prováveis de serem ignoradas, portanto, quando necessário emitir uma ordem, emita da forma mais direta e específica possível.

O poder da concretude é visto em um experimento relatado por Lee Ross e Richard Nisbett. Solicitou-se a um grupo de alunos de Stanford que pensassem em seus colegas e escolhessem a alma generosa mais provável de contribuir para uma campanha de alimento e o egoísta mesquinho menos provável de doar. Os pesquisadores então contataram os colegas “generosos” e “mesquinhos” e pediram que contribuíssem para uma campanha de alimentos. Eles dividiram os colegas em dois grupos. Um grupo recebeu instruções vagas, apenas uma carta endereçada a um “prezado aluno”, que pedia que doassem alimentos e explicando onde fazê-los. Os outros alunos receberam cartas com seus nomes específicos, com instruções sobre qual alimento doar (p.ex., uma lata de feijão), um mapa mostrando onde era o local de coleta, uma hora específica para doar, e um telefonema para lembrar o que, quando e onde doar. Quando as instruções foram vagas, 8% dos estudantes generosos doaram alimentos, mas nenhum (0%) dos mesquinhos doou. Porém, a concretude teve um grande impacto: 25% dos mesquinhos doaram alimentos quando receberam orientação específica; bastante atrás dos 43% dos generosos que receberam instruções concretas, mas bem melhor que nenhum. (SUTTON, 2010)

Como exemplo prático podemos citar um oficial pedindo para que alguém limpe o convés que está sujo de algum granel líquido. Quando se delega a faina a uma pessoa em específico as chances de realização são muito maiores do que quando é dito “alguém limpe isto”, além de se ter um responsável caso a limpeza não seja realizada.

### **6.3 A autonomia do subordinado e seu benefício**

A palavra “subordinado” já descreve em seu significado como a pessoa susceptível a receber ordens, ou seja, ser controlado, contudo, extrair o máximo de submissão de um liderado não é o essencial. Ter autonomia é essencial para que um empregado possa trabalhar de maneira eficiente, seja por trabalhar com bem-estar elevado ou por poder contribuir nas tarefas com ideias próprias.

Há a necessidade de serem feitos diversos treinamentos de forma frequente a bordo. Caso o líder tenha de se preocupar com a data de cada treinamento ele, além de não possuir o controle devido a demasiada quantidade de trabalho, não vai dar a autonomia para que o próprio responsável encontre o melhor momento para ser realizado aquela instrução. Mesma coisa acontece ao falarmos das reuniões do GSSTB. Ela é obrigatória após um período, porém os participantes podem e devem buscar marcar uma nova reunião quando for necessário, sempre visando a segurança da tripulação como pilar.

A pesquisa sobre o controle tem sido feita sob muitas bandeiras diferentes – auto eficácia, autonomia, desamparo, empoderamento e, é claro, pequenas vitórias. O jargão varia, mas, estudo após estudo mostra que, quando as pessoas experimentam um grau de controle sobre suas vidas, elas desfrutam de melhor saúde física e mental. Mesmo quando as pessoas não podem controlar seus destinos, seu bem-estar melhora quando conseguem influenciar certos aspectos de suas vidas. Para chefes, isso significa que o trabalho sujo (ações necessárias, mas que causam desconforto) causará menos danos se você puder dar as pessoas um certo grau de controle sobre quando e como as coisas ruins acontecem a elas. (SUTTON, 2010)

### **6.4 A liderança em emergências**

Quando falamos de segurança, nem sempre teremos situações preventivas. Situações de emergência em que seja necessário remediar algo com extrema urgência pode levar a uma certa insensibilidade nas pessoas, o que pode acarretar em distrações que impedem ao indivíduo reconhecer totalmente a situação em que se encontra. Visto isso, cabe ao líder manter a calma e coordenar as atividades sem pânico, de forma que todos ajam de maneira calma e atenta ao meio, de forma a não se expor ou expor outros a riscos, ou mesmo deixar de prestar assistência a outros por falta de sensibilidade na situação.

A pressão da equipe faz as pessoas se tornarem especialmente insensíveis aos outros. Pesquisas realizadas por Christine Pearson e Christine Porath revelam que quase 50% dos trabalhadores alegam que não tem tempo suficiente para serem civilizados em seus empregos. Um experimento clássico demonstra –

com esplêndida ironia – como a pressão do tempo solapa a sensibilidade e a natureza humana. Em 1973 os psicólogos John Darley e Daniel Batson recrutaram estudantes do *Princeton Theological Seminary* para uma breve palestra sobre o Bom Samaritano, a partir de uma parábola do Novo Testamento, sobre as virtudes de ajudar aqueles que precisam. Depois de receberem a tarefa, os seminaristas caminharam por uma viela até o prédio onde sua palestra estava marcada. No caminho, encontraram uma pessoa (colocada lá pelos pesquisadores) sentada com a cabeça caída e os olhos fechados, que tossia e gemia. Estava muito frio, pois a pesquisa foi feita em um dezembro inusitadamente frio em Nova Jersey. Os pesquisadores disseram a alguns dos seminaristas que não precisavam se apressar, a alguns para se apressar um pouco e a outro para correr, pois já estavam atrasados. Essas diferenças na pressão temporal tiveram um impacto enorme: 63% daqueles que não tinham pressa pararam para ajudar, 45% dos apressados ajudaram e apenas 10% dos muitos atrasados ajudaram – passando a apenas centímetros de alguém aparentemente em muita necessidade. À medida que corriam para falar sobre as virtudes sobre Bons Samaritanos. (SUTTON, 2010)

Caso ocorra um acidente, devemos nos manter calmos e fazer aquilo que era previsto: avisar o quanto antes a tripulação para que as medidas cabíveis sejam tomadas. Em acidentes em espaços confinados não devemos sair entrando caso o tripulante não volte, mas sim ter consciência de que aquele local é perigoso e devemos pedir ajuda de pessoal com equipamento adequado.

## 6.5 Como lidar com superiores

É comum para um líder, apesar de liderar muitos, ser liderado por alguém. Essa pessoa hierarquicamente superior pode ser, ou não, um bom líder e saber lidar com qualquer situação é essencial. O bom líder saberá buscar nas ordens que vem de cima algo proveitoso, mesmo que aparentemente não exista, e fará de tudo para tirar o melhor possível dessa situação, visto que questões políticas que envolvem a carreira de cada um está em jogo ao lidar com pessoas hierarquicamente superiores, independentemente de ser um estagiário ou um vice-diretor. Todos costumam precisar prestar contas a alguém. Porém, o bom líder saberá lidar com seus superiores, sugerindo ideias e tentando mudar opiniões quando necessário. Somente quando necessário. Nenhum funcionário que ser tachado como o “encrenqueiro”. Somente sabendo quando não se impor e seguir a ordem que vier de cima que se terá credibilidade ao questionar ou sugerir algo que seja melhor para ele e sua equipe

Os melhores chefes encontram o ponto certo entre agir como fracotes que sempre fazem o que lhes mandam (não importa o quão absurdo) ou como os desobedientes que gostam de complicar, desafiam e ignoram cada ordem e procedimento normal de operação. Os bons chefes tentam cooperar com os superiores e fazer o que for melhor para suas organizações, mas compreendem que pode ser necessário desafiá-los para proteger os seus subordinados e a si

mesmos - e, às vezes, os superiores acabam apreciando isso. O CEO da 3M, William McKnight, ameaçava despedir Richard Drew repetidamente na década de 20, pois ele estava sempre envolvido em um *pet project* em vez de dedicar 100% do seu tempo para seu trabalho no controle de qualidade. McKnight compreendeu que estava errado quando o referido projeto veio a ser a fita crepe, que logo se tornou o produto de maior sucesso na história da empresa. McKnight se desculpou com Drew e instituiu hoje a famosa regra dos 15%, segundo a qual os empregados são incentivados a passar 15% do seu tempo em qualquer *pet project* que desejarem. (SUTTON, 2010)

**Figura 5:** William McKnight



**Fonte:** South Dakota Community Foundation (1987)

A bordo, o comandante, líder da embarcação, deve saber lidar com a empresa em terra. Manter uma boa relação é fundamental, não só para garantir seu emprego, mas para que quando ocorra necessidade de solicitar pedidos, seja uma pessoa querida e respeitada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi desenvolver noções quanto a liderança aplicada a segurança do trabalho. Para tal, foi realizada uma revisão quanto as normas de segurança do trabalho e apresentado um embasamento teórico que ilumina o entendimento de liderança.

Com base na literatura apresentada, foi possível apresentar a concepção contemporânea de líder, desconstruindo a noção de “chefe” que perpetuou durante muito tempo, possibilitando assim entender os benefícios da liderança democrática. Outra observação foi feita, conforme a necessidade de entender como líder atua, expondo os estilos de liderança e suas aplicações, correlacionando a situações análogas as encontradas a bordo, e que podem ser relacionadas ao viés da segurança do trabalho.

Os dados apresentados foram frutos de um processo de leitura e pesquisa sobre liderança. Portanto, este trabalho abre uma proposta de conhecimento para liderar da maneira mais efetiva e saudável, tanto para o líder quanto para os subordinados.

No processo de relacionar a liderança a segurança do trabalho encontramos alguns obstáculos, como a falta de bibliografia específica e a grande variedade de pontos de vista nos estudos relacionados a teoria da liderança, fazendo necessário a procura por uma literatura que exemplificasse situações que pudessem ser associadas ao tema estudado.

Por fim, foi possível obter um grande ganho de aprendizado na área de liderança aplicada a segurança do trabalho, tanto teórico quanto prático, excedendo o exposto no trabalho, visto que ao longo do trabalho surgiram novas possibilidades que não foram desenvolvidas pois deixariam o trabalho muito extenso. As principais possibilidades são o entendimento da formação das atitudes e caráter de cada indivíduo, essencial para uma liderança próxima dos liderados, como a liderança a bordo, e o auto estudo do líder, para que o mesmo saiba lidar com o poder e pessoas sem se tornar o que a literatura chama de “chefeiotá” - junção das palavras chefe e idiota – e, portanto, liderar de maneira exemplar. Apesar de não apresentados diretamente, o estudo apresentado neste trabalho guia o leitor para a compreensão, mesmo que subentendida, destes temas.

## REFERÊNCIAS

BLAKEY, J.; DAY, I. **Challenging Coaching**: Going Beyond Traditional Coaching to Face the FACTS. London: Nicholas Brealey Publishing. 2012.

BRASIL. Portaria n.º 3.214, de 08 de Junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à Segurança e Medicina do Trabalho. **Ministerio do Trabalho**, Brasília, DF, 08 jun. 1978.

CARPINETTI, L. **Gestão de Qualidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHOPRA, Sanjiv; FISHER, David.. **Liderando pelo exemplo**: os 10 princípios fundamentais dos líderes de sucesso. 1 ed. Amsterdam: Elsevier. 2012.

HARV EKER, T. **Secrets of The Millionaire Mind**. Nova Iorque: HarperCollins Publishers. 2005.

L. SMIRCICH & G. MORGAN. **Leadership: The management of meaning**. The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 18, no. 3. 1982.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D. **Leadership and motivation**. Massachussets: M.I.T. Press. 1966.

MELLO, Renata. 2013. Disponível em:

<[http://s2.glbimg.com/g5quT4hehiSo5VMUrBDcq0XvsfsgH04nW11mDlBTWLpIoz-HdGixxa\\_8qOZvMp3w/s.glbimg.com/jo/g1/f/original/2013/01/16/hildelene.jpg](http://s2.glbimg.com/g5quT4hehiSo5VMUrBDcq0XvsfsgH04nW11mDlBTWLpIoz-HdGixxa_8qOZvMp3w/s.glbimg.com/jo/g1/f/original/2013/01/16/hildelene.jpg)>. Acesso em:

03 set. 2018. il.color.

RAUCH, C.F., & BEHLING, O. **Functionalism**: Basis for alternate approach to the study of leadership. New York: Pergamon Press, p. 45-62. 1984.

SIMON, W. **Exibição em Houston destaca Gandhi e história da não-violência**. Estadão. 2014. Disponível em: <<https://cultura.estadao.com.br/noticias/geral/exibicao-em-houston-destaca-gandhi-e-historia-da-nao-violencia,1569883>>. Acesso em: 03 set. 2018. il.color.

SOUTH DAKOTA COMMUNITY FOUNDATION. 1987. Disponível em: <<https://www.30southdakotastories.org/blog/2017/11/13/mcknight-foundation>>. Acesso em: 02 set. 2018. il. color.

STORY, George H. **Abraham Lincoln**. 1916. Óleo sobre tela. Smithsonian American Art Museum. il.color.

SUTTON, Robert I. **Bom chefe, Mau chefe**. New York: Bookman, 2010.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

WAYNE, S.J.; FERRIS, G.R. **Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions**: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, p.487-499. 1990.

WEST GROUP. 2017. Disponível em: <<http://www.westgroup.com.br/treinamentos/wp-content/uploads/2017/06/equipamento-600x344.png>>. Acesso em: 03 set. 2018. il.color.

YUKL, G. **Leadership in organizations**, Delhi, India; Pearson Education, 2002.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

YUKL, G. **Managerial leadership**: a review of theory and research. *Journal of Management*, v.15, n.2, p. 251-289. 1989.