



MARINHA DO BRASIL

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

**CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA
MERCANTE**



MARIANA



**RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DE
NAVIOS MERCANTES**

O papel do Líder

RIO DE JANEIRO

2013

MARIANA TERÁN DE OLIVEIRA

RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES

O papel do Líder

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

Orientadora: Maria Elisa Dutra Costa

Rio de Janeiro

2013

MARIANA TERÁN DE OLIVEIRA

RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES

O papel do Líder

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

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador (a): Maria **Elisa** Dutra Costa

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, à minha família que sempre me apoiou e aos meus amigos que me deram força nesses três anos de formação. Muito obrigada.

“Se você quiser liderar, deve primeiro servir”.
Jesus Cristo

RESUMO

Este estudo monográfico tem o objetivo de abordar a relação interpessoal a bordo de navios mercantes, mostrando seus fundamentos, e os conflitos que podem ser gerados pelas falhas na convivência grupal, e as consequências desses conflitos no ambiente de trabalho, bem como, essa interferência no desempenho profissional a bordo.

A profissão marítima é diferente de todas as outras devido ao fato de que o trabalhador reside no ambiente de trabalho por um longo período de tempo, portanto, torna-se mais difícil a convivência. Para facilitar a relação interpessoal é necessária a identificação de um líder, presença do líder é fundamental para se ter uma equipe coesa, pois o líder é o gerenciador de pessoas o qual se vale de técnicas, paciência e compreensão para atuar em diferentes situações.

Para superar os problemas inerentes à profissão, tais como, o afastamento familiar, o confinamento e a pouca convivência com as pessoas a bordo, e cumprimento dos objetivos da empresa, é necessário que a equipe tenha um bom líder e que cada membro da equipe tenha clareza do seu papel e faça sua parte. Diante disso, essa monografia tem como base o estudo da liderança, dos tipos de líderes, da influência, do poder e da autoridade, da diferença entre grupo e equipe, dos maiores líderes da história, suas qualidades, características e um estudo sobre os conflitos.

Palavras-chave : Relacionamento, liderança, líder, conflito

ABSTRACT

This monographic study aims to address the interpersonal relationships on board merchant vessels, showing its foundations, and the conflicts that may be generated due to the lack of it, the consequences of these conflicts to the working environment and living aboard.

The maritime profession is different from all other due to the fact that the worker resides in the workplace for a long period of time, therefore, it becomes more difficult coexistence. To facilitate interpersonal relationship is necessary to identify a leader. Leadership is essential to have a team, and is the leading manager of people which applies techniques, patience and understanding to deal in certain situations.

Upon factors such as the remoteness family and the little interaction with people aboard, so that the targets set are achieved it is necessary that the team has a good leader and that each member of this team to do its part. Therefore, this thesis is based on the study of leadership, types of leadership, influence, power and authority, the difference between group and team of history's greatest leaders, their qualities, characteristics, and a study on conflicts.

Keywords: relationship, leadership, leader, conflicts

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
Cap 1 - RELAÇÕES INTERPESSOAIS	12
1.1 Relações humanas	12
1.2 Comunicação	12
1.3 Conflito	13
1.3.1 Tipos de conflitos	14
1.3.2 Como administrar os conflitos	14
1.3.3 Como evitar os conflitos a bordo	15
1.4 Fatores que Influenciam as Relações Humanas a Bordo	15
1.4.1 Ambiente	16
1.4.2 Confinamento	16
1.4.3 Tripulação reduzida	16
1.4.4 Ausência dos familiares	17
1.4.5 Falta de tempo para lazer/dormir	17
1.4.6 Alimentação/Atividades físicas	18
1.4.7 Atraso no desembarque	18
1.4.8 Cansaço mental	19
1.5 Como aliviar as tensões a bordo	19
Cap. 2 - LIDERANÇA	20
2.1 O estudo da liderança	20
2.1.1 Teoria dos traços	20
2.1.2 Teorias comportamentais	20
2.1.3 Teoria das contingências	21
2.2 Conceitos de liderança	22
2.3 Estilos de liderança	23
2.3.1 Liderança autocrática	23
2.3.2 Liderança democrática	24
2.3.3 Liderança paternalista	24
2.3.4 Liderança Laissez-faire	24
2.3.5 Liderança Situacional	25
2.4 O líder	25

2.4.1 Características de um líder	25
2.5 Diferença entre Chefe e Líder	27
2.6 Tipos de Líderes	28
2.6.1 Líder Carismático	28
2.6.2 Líder Executivo	28
2.6.3 Líder Diretivo	28
2.6.4 Líder Educativo	28
2.6.5 Líder Coercivo	28
2.6.6 Líder Adaptador	28
2.6.7 Líder Autêntico	29
2.6.8 Líder Determinado	29
2.6.9 Líder Carismático	29
<i>Cap. 3 - A Liderança nos Navios Mercantes</i>	<i>30</i>
3.1 O comandante e sua liderança	30
3.2 Os problemas a bordo	31
<i>Cap. 4 - O que é ser um líder a bordo de um Navio Mercante</i>	<i>32</i>
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva analisar o relacionamento interpessoal a bordo e suas implicações no cotidiano do marítimo, bem como, apresentar aos futuros oficiais da marinha mercante os problemas de convivência a bordo e estabelecer a importância do papel do Comandante, como líder de toda a tripulação. Dada a abrangência desse assunto nas áreas da administração e das relações humanas, não se tem a pretensão de esgotá-lo e sim fazer uso dos principais conceitos dessas áreas de estudo que vão permear essa pesquisa.

Para que a relação interpessoal aconteça de um modo eficaz é fundamental que se tenha o conhecimento da complexidade da mesma, ela não se dá de um modo lógico e esse é o maior problema, essa relação depende de um processo de interação, no qual está inserido o sentimento, no campo das emoções, logo, qualquer pequeno comentário, dependendo da interpretação do outro, pode gerar um grande conflito.

Devido aos diferentes pensamentos, objetivos e as diferentes opiniões é difícil lidar com muitas pessoas, mas a habilidade para transformar todas essas diferenças em um senso comum pode ser adquirida. Logo, o líder deve ter habilidade e competência interpessoal para lidar com diversas situações a bordo, o dia a dia dos marítimos é extremamente estressante devido às interferências que vão além das tarefas comuns. Como em qualquer empresa, o tripulante tem que executar suas tarefas bem, de forma impecável e ainda assim, aprender a lidar e se adaptar com os efeitos do confinamento, tais como: dor da saudade dos familiares, solidão social, as intempéries da natureza, o sentimento de não poder participar dos eventos familiares e outros.

A bordo, o dia a dia dos marítimos é extremamente estressante devido às interferências que vão além das tarefas comuns. Como em qualquer empresa, o tripulante tem que executar suas tarefas bem e de forma impecável e ainda assim, aprender a lidar e se adaptar com os efeitos do confinamento, tais como: dor da saudade dos familiares, da solidão social, das intempéries da natureza, o sentimento de não poder participar dos eventos familiares e outros.

Logo, para o bom desenvolvimento do trabalho há o princípio da liderança, pois o líder é quem tem a responsabilidade de orientar e supervisionar o trabalho, que deve ser feito de acordo com a especificação na carta de cada tripulante e, sobretudo, desenvolver junto aos seus liderados a empatia e o senso de humanidade, sem, contudo, perder o respeito e a autoridade

CAPÍTULO I

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

1.1 Relações humanas

As relações humanas ocorrem em decorrência de um processo de interação. A interação é uma ação mútua entre seres, portanto, um relacionamento. Esses relacionamentos ocorrem em todos os meios, profissional, social, educacional, familiar e envolvem sentimentos tais como: amizade e respeito.

O que uma pessoa faz, provoca uma reação na outra e vice versa, por causa disso as pessoas conversam, trabalham, convivem, se aproximam ou se afastam, de acordo com as suas ações e reações.

Conviver com as outras pessoas parece fácil, mas no âmbito emocional há uma grande dificuldade em lidar com tantos modos de pensar, agir, com tantos defeitos e qualidades, reações físicas e emocionais que mudam de pessoa para pessoa e depende da história de vida de cada uma.

1.2 Comunicação

A troca de ideias, informações, emoções, sentimentos, pensamentos entre pessoas é o que define a comunicação. E é a partir dela que se tem a interação a qual permite um contato entre essas pessoas.

A comunicação é indispensável para que se tenha um bom ambiente. Ela se dá por meio de quatro componentes, são eles: o emissor, o receptor, a mensagem e o meio. Uma falha que ocorra em qualquer um desses componentes pode causar danos irreversíveis.

A comunicação ineficiente causa transtornos, principalmente no ambiente profissional. Uma pessoa que não consegue se comunicar não será compreendida e causará conflitos e desentendimentos.

Para se obter um bom entendimento é necessário usar as palavras certas, aprender a escutar o que os outros dizem e estar atento a gestos, movimentos e expressões. Além disso, há inúmeras barreiras em cada um dos componentes que podem prejudicar a comunicação. Segundo, Costa (2007), as barreiras são:

Barreiras presentes no receptor:desatenção, impaciência ou pressa;tendência a avaliar e a julgar;preconceitos e valores pessoais em dissonância com o conteúdo da mensagem;pré-conclusões sobre as reais intenções do emissor; desconfiança; resistência a aceitar a mensagem por excesso de autoconfiança.

Barreiras presentes tanto no emissor quanto no receptor:pouca disponibilidade de tempo – talvez a barreira mais presente no nível gerencial;interesse em distorcer a mensagem; clima hostil, falta de franqueza;diferença na hierarquia dos cargos e níveis culturais.

Barreiras presentes no próprio ambiente:inadequação do canal escolhido;distrações, ruídos, decoração do ambiente, interrupções frequentes.

1.3 Conflito

É uma situação na qual duas ou mais pessoas divergem na percepção, avaliação e/ou proposta de ação sobre algum ponto em comum. Isso acontece porque cada ser humano tem seu modo de agir, falar e pensar diferentes, e também seu ambiente de criação. Devido a isso, é necessário reconhecer que o conflito existe e precisa ser enfrentado.

A palavra conflito remete a uma situação indesejável, ruim e prejudicial a um relacionamento. Geralmente o conflito vem acompanhado de discussão devido a divergência de opiniões, e os indivíduos apresentam irritação e agressividade. Contudo, deve-se levar em consideração que os conflitos podem ter funções positivas e contribuir para o crescimento e fortalecimento dos grupos de trabalho e de treinamento, principalmente quando há a troca de *feedbacks*. Quando surgem os conflitos, saímos da acomodação e somos estimulados pelos desafios e pela oposição a reagirmos na busca de soluções.

Segundo, Costa (2007), as causas mais prováveis de como surgem os conflitos são:Falta de respeito do líder com os subordinados e vice-versa.Direitos que não são atendidos.Preconceitos.Falta de clareza nas ordens.Péssimas condições de trabalho, no que diz respeito a equipamentos, ferramentas e recursos em geral.Excesso de brincadeiras e apelidos.Abuso de autoridade.Desvalorização profissional.Falta de organização na distribuição das tarefas dentro das equipes.Falta de companheirismo e de profissionalismo.Falta de ética nas relações.Injustiças e falta de equidade por parte dos líderes e entre os liderados.Necessidade de status.Diferentes condutas culturais e falta de respeito com o outro.Desrespeito com o trabalho do outro e com a hierarquia de bordo.Preferências do líder em relação a uma pessoa ou por um grupo.

Podendo ainda acrescentar no cotidiano de bordo: fadiga, cansaço, longo tempo de embarque, o peso da responsabilidade, saudade da família, frustração em relação à profissão, medo de acidentes, status e o estresse.

1.3.1 Tipos de conflitos

Para que se saiba como lidar com os conflitos é necessário conhecê-los. Existem vários tipos de conflitos e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados.

Exemplo: “Um oficial mercante frustrado na carreira, mas que não passa seus recalques para os outros, consegue desenvolver bem suas funções sem demonstrar o que sente”.

- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas desse conflito.

Exemplo: “Um marítimo vem abusando de bebida alcoólica durante o embarque, porém não o faz às claras, e sim às escondidas. Procura disfarçar o hálito de bebida. Tem procurado desempenhar de forma satisfatória suas atribuições, porém seus companheiros já perceberam esse vício”.

- **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente.

Exemplo: “Um segundo piloto de náutica foi promovido recentemente a Imediato, contudo não tem o perfil adequado para ocupar um cargo de liderança, pois lhe falta voz de comando e atitude de líder. Entra constantemente em crise, porque não sabe dar ordens e nem cobrar. Toda a tripulação já percebeu sua fragilidade e não o respeita”.

- **Conflito manifesto:** trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica do trabalho a bordo e nas atividades de treinamento. ¹

1.3.2 Como administrar os conflitos

A maneira de abordar um conflito vai depender de vários fatores, nos quais se incluem: a natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto às consequências, contexto grupal e motivações dos envolvidos.

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e definir o estilo a ser adotado.

¹ COSTA, Maria Elisa Dutra. **Técnicas de Treinamento de Pessoal**. 2.Ed. Rio de Janeiro. p. 66-67, 2007.

Os seguintes passos são considerados de suma importância para a solução dos conflitos: criar uma atmosfera afetiva; esclarecer as percepções; focalizar em necessidades individuais e compartilhadas; construir um poder positivo e compartilhado; olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado; desenvolver passos para a ação a ser efetivada; estabelecer acordos de benefícios mútuos.

1.3.3 Como evitar os conflitos a bordo

Os conflitos, em sua grande maioria, possuem causas insignificantes e por isso é necessária a presença de um mediador, uma pessoa com equilíbrio e controle emocional cuja função será a de lidar com estes conflitos e tentar solucioná-los da melhor forma. Dessa maneira, é importante observar o papel do líder, quem deve perceber o conflito e indicar um mediador ou até mesmo atuar como um. O líder deve saber contornar a situação com o propósito de melhorar o ambiente de trabalho, portanto, é indispensável a presença de um bom líder a bordo.

Como evitar os conflitos: estabelecer um diálogo aberto e franco entre os líderes; aumentar a amizade e a afinidade entre os tripulantes; envolver todas as pessoas nas equipes, evitando o isolamento; reforçar o clima de segurança, condizente com a cultura e objetivos da empresa e do navio; respeitar as regras e regulamentos internos, bem como a hierarquia de bordo; manter o ambiente de trabalho limpo e organizado sempre, especialmente nas rendições de quarto de serviço; ser cortês e educado na relação com seus pares e tripulação em geral; ser flexível; evitar a barganha e a troca de favores; saber admitir quando a ideia dos outros são melhores que as suas; enfrentar os conflitos sem agressividade e evitar maiores problemas. ²

As ações preventivas e o manejo de situações de conflito são essenciais para a tripulação e seus líderes, como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

O conflito pode ser construtivo, se o aproveitarmos para: resolver problemas; criar novas ideias; desenvolver as pessoas; treinar e formar; e definir áreas potenciais de problemas.

O líder deve buscar soluções inteligentes e aproveitar para crescer e promover o fortalecimento da equipe.

² COSTA, Maria Elisa Dutra. **Técnicas de Treinamento de Pessoal**. 2. Ed. Rio de Janeiro. p. 68, 2007.

1.4 Fatores que Influenciam as Relações Humanas a Bordo

Além das emoções existem outros fatores que influenciam as relações humanas a bordo. Esses fatores podem acabar prejudicando a qualidade de vida da tripulação, o rendimento do trabalho, a comunicação eficaz e provocar sérios problemas nas relações interpessoais caso não estejam em condições favoráveis.

1.4.1 Ambiente

As pessoas comportam-se de acordo com o local em que estão. É o ambiente que dita como os seres humanos devem se vestir, se portar, o que falar e suas reações em relação ao que ocorre no dia a dia. No ambiente de trabalho é semelhante, caso este seja desagradável, pode provocar sérios problemas nas relações interpessoais bem como, no rendimento do trabalho da própria empresa.

Portanto, o empregador deve fornecer, além de todas as ferramentas de trabalho, um ambiente adequado e acima de tudo confortável.

1.4.2 Confinamento

A bordo de uma embarcação os tripulantes encontram certa limitação de espaço e após poucos dias o tripulante já é capaz de conhecer todo o navio, logo, surge o tédio, que ainda pode piorar devido ao acesso restrito às informações sobre o que está acontecendo no mundo (falta de conexão com a internet). Quando uma pessoa se sente entediada, ela procura achar opções de entretenimento para que se desestresse. Por causa disso, o confinamento influencia de forma significativa nas relações interpessoais.

Nesse sentido, os investimentos na qualidade de vida dos tripulantes ameniza a dificuldade de se ter uma rotina tão cansativa tanto para o corpo quanto para a mente.

1.4.3 Tripulação reduzida

No atual contexto, é muito comum em grandes navios trabalharem com tripulações mínimas, isso pode comprometer os relacionamentos a bordo, pois conviver com as pessoas no ambiente profissional é uma tarefa difícil, conviver com as mesmas pessoas durante muitos dias é ainda mais difícil, os tripulantes passam a ficar introspectivos e fechados, se isolam e isso acaba aumentando ainda mais a saudade da família, dos amigos e de casa. É importante que a bordo tenha pelo menos um meio de comunicação com o ambiente externo, telefone ou internet para que os tripulantes possam entrar em contato com outras pessoas que estão em terra.

1.4.4 Ausência dos familiares

A ausência dos familiares pode provocar alterações significativas no comportamento, desempenho profissional e desenvolvimento social do tripulante. Ele se torna depressivo, perde a vontade de comer, de dormir e o pior de tudo, perde a vontade de trabalhar, o que pode causar muito facilmente um incidente.

É fundamental que os familiares compreendam o distanciamento dos marítimos por longos períodos. É inevitável que se perca alguns acontecimentos importantes da família e isso tornam os dias ainda mais difíceis para os tripulantes, pior será se isso vier acompanhado de cobranças e falta de apoio por parte dos parentes.

1.4.5 Falta de tempo para lazer/dormir

O lazer é sempre uma válvula de escape para o estresse, porém a bordo nem sempre é possível ter tempo para o lazer, quando o marítimo não está tirando seu serviço, está dormindo para descansar fisicamente para então assumir o próximo quarto de serviço. Essa situação torna a tripulação mais cansada, mentalmente, e estressada, ocasionando ainda mais conflitos.

Além disso, com o regime de quarto, no qual o tripulante tem oito horas de intervalo para seu descanso, que devia ser dedicado apenas para dormir, o marítimo ainda tem que fazer sua higiene pessoal, comer, e resolver quaisquer problemas que possam surgir, não lhe sobram tempo para descansar e o organismo passa a ficar sobrecarregado. Essa sobrecarga

gera estresse nas relações interpessoais que podem ficar ainda mais difíceis, comprometendo a qualidade do serviço, provocando falta de atenção e colocando em risco a segurança do navio.

Em estudo realizado pela Universidade de Chicago, EUA, onze pessoas com idades entre 18 e 27 anos não dormiram mais de quatro horas durante seis dias, ao final do período o organismo delas era comparado ao de uma pessoa com 60 anos de idade, e os níveis de insulina eram semelhantes aos de pessoas com diabetes. Em outra pesquisa feita com ratos de laboratório, esses não aguentaram dez dias sem dormir, morreram por infecção generalizada.

A falta de sono não compromete somente o psicológico do tripulante, mas também seu físico.

1.4.6 Alimentação/Atividades físicas

A bordo, o tripulante deve cuidar-se da melhor forma possível e zelar pelo seu bem estar e qualidade de vida, o que pode estar diretamente ligado à sua alimentação. É importante que o tripulante evite o excesso de comidas muito gordurosas e alimente-se de frutas, verduras e legumes, os quais contribuem para o bom funcionamento do organismo e fortalecem o sistema imunológico. O aparecimento de um problema de saúde a bordo pode dificultar ainda mais a convivência entre as pessoas e com o ambiente.

Além da alimentação saudável, é preciso zelar, também, pela forma física. A prática de atividades físicas contribui para uma maior disposição dos tripulantes na execução de suas tarefas, ajuda-os no desenvolvimento de suas relações com os outros tripulantes e faz com que os dias a bordo sejam menos estressantes e passem mais rápido.

Atualmente, muitos navios têm suas academias muito bem equipadas, logo, é oportuno que o tripulante destine parte de seu tempo cuidando de sua saúde física pois a qualidade de vida precisa estar presente na dinâmica de vida do marítimo.

1.4.7 Atraso no desembarque

Um dos principais fatores que podem gerar estresse, irritação e mau humor em um tripulante é o atraso do seu desembarque. A sensação que dá, é que seu dever já foi cumprido e não há mais razão dele está naquele ambiente se isso não foi acordado anteriormente.

Quando a pessoa embarca, o sistema psicológico dela começa um processo de preparação para se adaptar ao tempo que passará a bordo. O marítimo conta os dias para estar de novo em seu lar com sua família. Quando ultrapassa o tempo previsto, tudo se torna mais difícil, principalmente a convivência entre os tripulantes, a alimentação fica escassa, não há atividade física que sobreponha a vontade de estar com a família.

1.4.8 Cansaço mental

A consequência do excesso de trabalho, da falta de sono, da falta de tempo para o lazer, dos conflitos e da má alimentação é o cansaço mental. Nestes casos um bom líder promoveria momentos de lazer para os seus liderados.

1.5 Como aliviar as tensões a bordo

A bordo, o marítimo encontra muitas dificuldades, a maior delas é de relacionamento que somando com a dor da distância dos familiares resulta em um ambiente de trabalho bastante complexo.

Para que não se tenha erros e falhas nas tarefas é extremamente necessário zelar por um bom ambiente de trabalho, para isso os tripulantes devem ter suas horas de descanso preservada, de forma que o período de embarque transcorra com tranquilidade de maneira que não cause estresse físico e, nem mental.

Por esses motivos, as empresas devem investir nos locais de lazer a bordo e no bem estar emocional de seus tripulantes e não cobrar somente profissionalismo e seriedade. Nesse sentido, devem ser oferecidas aos tripulantes opções de entretenimento, tais como: esportes, cinema, dinâmica em grupo, encontros musicais, orientação espiritual, academia entre outros, assim como recursos como internet e telefone que possibilitem a comunicação com a família e diminuem a ansiedade da tripulação. Essas opções contribuem muito para o “desestresse” dos tripulantes e como consequência diminuem os conflitos, erros e falhas.

CAPÍTULO II

LIDERANÇA

2.1 O estudo da liderança

A natureza e o exercício da liderança tem sido objeto de pesquisa do homem ao longo da história. Bernard Bass (2007) argumenta que “desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes – o que e porque eles fizeram o que fizeram”. A busca do ideal de cada líder está presente também no campo da filosofia. Platão em A República argumentava que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de “rei filósofo”. Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio e seu “rei sábio”, bem como Tao e seu “líder servo”.

A liderança como tema de pesquisa científica surgiu depois da década de 30 fora do campo da filosofia e da história. A pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias:

2.1.1 Teoria dos traços

Segundo Robbins, esta teoria divide os traços do líder em físicos, sociais, intelectuais ou de personalidade.

Cecília Bergamini acrescenta que nos traços físicos do líder estão a altura, peso e aparência. No segundo grupo, o social, estão as habilidades características como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. No terceiro grupo, o grupo intelectual encontram-se aspectos de personalidade, tais como moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. Esse enfoque predominou até a década de quarenta, hoje em dia está em desuso.

2.1.2 Teorias comportamentais

A diferença entre a teoria dos traços e a teoria comportamental é que a primeira pressupõe que as habilidades de liderança sejam inatas e a segunda acredita, que essas habilidades podem ser aprendidas.

Em estudos realizados pela Universidade de Ohio, constataram-se duas dimensões independentes dos comportamentos dos líderes: estrutura de iniciação e a consideração. A estrutura de iniciação se refere à capacidade do líder de estruturar seu próprio papel e dos funcionários na busca do alcance dos objetivos, já a consideração, é a capacidade do líder de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

Em estudos realizados pela Universidade de Michigan, eles afirmam existir duas dimensões do comportamento da liderança: orientação para o funcionário e orientação para a produção. No primeiro comportamento, quando o líder é orientado para os funcionários, ele é enfatizador das relações interpessoais. Já na orientação para a produção, o líder tende a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

2.1.3 Teoria das contingências

A teoria das contingências, por fim, enfatizou que se deveria, também, focar a influência da situação. Algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras e, assim, receberam amplo reconhecimento, como: o modelo de Fiedler; teoria situacional de Hersey e Blanchard; teoria da troca entre líder e liderados; modelos de meta e caminho; e modelos de participação e liderança.

No modelo de Fiedler a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Para aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa se sair bem.

Na teoria situacional de Hersey e Blanchard, o foco são os liderados. A prontidão dos liderados faz com que a liderança seja bem sucedida. O termo prontidão refere-se à disposição demonstrada pelas pessoas para a realização de uma determinada tarefa.

A troca entre líderes e liderados resultou em uma teoria que diz que, por causa das pressões do tempo, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados. Estes indivíduos constituem o grupo de dentro e têm toda a confiança, os demais, formam o grupo de fora.

A teoria da meta e do caminho é, atualmente, uma das abordagens mais respeitadas sobre liderança, ela argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de

suas metas, fornecendo orientação e apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.

O modelo de participação e liderança (de Victor Vroom e Phillip Yetton) relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. “Reconhecendo que as estruturas de tarefas possuíam demandas diferentes para as atividades rotineiras e as não rotineiras, esses pesquisadores argumentavam que o comportamento do líder devia se ajustar à estrutura da tarefa.”

As teorias contingenciais ou situacionais exploram as variáveis que cercam o processo de liderança, buscando determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada situação diferente. O objetivo que se quer atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado. Por isso, Bergamini conclui que esses enfoques são mais abrangentes do que os da teoria dos traços e os das teorias comportamentais.

Nos últimos anos, grande parte dessas pesquisas tem sido criticada por serem muito restritas, elas estão mais preocupadas com a explicação dos comportamentos dos líderes face a face com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes num contexto mais amplo de suas organizações, dando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em relação ao tratamento da mudança ambiental, o qual é o mais importante e o qual se deveria dar mais ênfase.

Para Lacombe(2003), os líderes influenciam as pessoas com o seu poder, os quais podem ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, devido aos conhecimentos que o líder detém.

2.2 Conceitos de liderança

A palavra liderança tem inúmeros significados e pode ser facilmente encontrada e definida de forma concisa. Porém, na forma prática existem múltiplas definições, variando de pessoa para pessoa o que torna complexo o estudo da liderança.

Há algum tempo, acreditava-se que a liderança era um traço inato da pessoa, e uma vez identificada, deveria colocá-la numa posição de liderança. Hoje já se vê a liderança como um fenômeno do grupo e não mais como característica de indivíduos. As funções da liderança

incluem todas as atividades que envolvem o ato de influenciar pessoas, ou seja, gerar a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pelas funções executivas.

George R. Terry em seu livro *“Princípios de Administração”*, 1977, sintetiza a ideia central do conceito de liderança em apenas: "A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

John Garner(1990) no livro *“Liderança”* afirma que “liderança é o processo de persuasão através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores”.

Segundo Chiavenato (2000) liderança pode ser conceituada como a “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.”.

Hersey e Blanchard(1999) definem liderança como “sendo o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação.”

Observando todos esses exemplos de conceitos de liderança, podemos perceber que todos se utilizam de palavras diferentes, porém a essência é a mesma para definir a liderança como influência. Sobretudo, liderança é a habilidade de motivar os liderados de forma ética e positiva, sem imposição, para que contribuam voluntariamente para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. É esta motivação que a liderança procura melhorar. O líder pode criar situações que estimulem o interesse pessoal dos indivíduos do grupo, despertando suas necessidades. Uma vez que os indivíduos do grupo iniciem um esforço em busca da satisfação de suas necessidades, logo, cabe ao líder direcionar esse esforço em prol dos interesses da organização.

2.3 Estilos de liderança

Pode-se observar que existem diversos conceitos e evoluções sobre a liderança. Podemos citar cinco diferentes estilos de liderança:

2.3.1 Liderança autocrática

Neste tipo de liderança o líder é focado somente nas tarefas, toma decisões por si próprio, não divide o serviço e desconsidera a opinião de seus liderados. Por este motivo a liderança autocrática é também chamada de liderança autoritária ou diretiva. Além disso, é

muito comum reações de irritação e incompreensão por parte do líder. Neste caso, a liderança é feita pelo medo e não pelo respeito e admiração. Os liderados raramente contradizem o líder por causa de artifícios que o mesmo utiliza para intimidar. O grupo não possui capacidade de tomar suas próprias decisões e quando o líder sai de seu posto, na maioria das vezes ficam perdidos.

2.3.2 Liderança democrática

O líder orienta o grupo e faz com que todos participem da tomada de decisão, cabendo a ele somente gerenciar as opiniões e direcioná-las da melhor maneira possível para alcançar o objetivo. Por isso, a liderança democrática é também denominada participativa ou consultiva. Normalmente, neste tipo de liderança o líder não teme que haja liderados melhores do que ele. O líder consegue entender e compreender facilmente seus liderados e aceita bem as opiniões diferentes. Porém há uma demora na tomada de decisões, pois com várias opiniões diferentes muitas vezes torna-se difícil o consenso.

2.3.3 Liderança paternalista

O paternalismo é uma atrofia da liderança, na qual o líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho. A liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado em um relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes que um indivíduo.

2.3.4 Liderança Laissez-faire

Primeiramente deve-se entender o conceito da expressão francesa *laissez faire* que quer dizer “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Nesse tipo de liderança, o grupo já possui maturidade suficiente e não necessita de supervisão por parte de seu líder. Esse não delega ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, somente deixa o grupo se resolver por si só. Por este motivo, a liderança *laissez faire* é também chamada de liderança liberal. Essa liderança é muitas vezes exercida por pessoas que ausentam-se do grupo e não pretendem organizar, planejar ou fiscalizar o trabalho que deve ser feito. Muitas vezes esse líder não

agrada seus liderados devido ao aparente descaso, porém em muitos casos para determinados grupos a liderança *laissez faire* é a única que surte resultados.

2.3.5 Liderança Situacional

Este tipo de liderança tem como base a situação que o grupo se encontra, pois considera que cada caso é um caso e deve ser resolvido de maneira adequada e não possui um padrão de liderança que deve ser aplicado a tudo. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, deve saber adequar-se a cada situação. Ele deve utilizar o que há de melhor nas lideranças autocrática, liberal e democrática aplicando a cada situação e a cada grupo a que for necessária.

2.4 O líder

A liderança é normalmente exercida através de uma figura chamada líder. Líder, do inglês *leader*, é uma pessoa que atua como guia ou chefe de um grupo. O líder tem a faculdade de influenciar outras pessoas. O seu comportamento e suas palavras conseguem incentivar os membros de uma equipe para que trabalhem em conjunto com vista em um objetivo comum.

A influência que o líder tem sob seus liderados depende exclusivamente da admiração que esses têm por ele e por isso o líder deve possuir algumas características fundamentais.

2.4.1 Características de um líder

Toda organização possui líderes. Há líderes que possuem esta posição porque assim foram identificados por suas equipes e há líderes que obtiveram esse cargo, mas não obtiveram a aceitação de seus liderados, são mais “chefes” do que líderes. Os líderes devem possuir características próprias, que contribuem para um melhor trabalho em equipe, para atingir resultados mais facilmente e para o desenvolvimento de todos seus colaboradores.

Características que deve ter um bom líder:

Respeitar e confiar em sua equipe: um bom líder deve sempre manter o respeito, ética e reconhecimento junto a sua equipe.

Saber ouvir e orientar: deve ouvir atentamente as sugestões e questionamentos de sua equipe para poder analisar as informações e transmitir de forma transparente as melhores orientações em busca dos resultados desejados não deixando dúvidas sobre os objetivos traçados.

Ter empatia: deve entender sua equipe, seus valores pessoais, dificuldades e trunfos existentes e contribuir para o crescimento de todos.

Ser motivado: deve ser resistente à frustração, saber persistir nos objetivos e ideais traçados.

Saber dar e receber *feedback*: um bom líder precisa ter discernimento ao dar *feedback* de forma a contribuir para o desenvolvimento de sua equipe, e também deve ser tolerante e humilde para ouvir o feedback, o qual poderá conter comentários que nem sempre são agradáveis, porém necessários para o próprio crescimento profissional.

Saber motivar com a finalidade de atingir os resultados: um bom gerente deve estar ciente de que os objetivos muitas vezes são muito desafiadores e desta forma é necessário ter o dom da comunicação para motivar sua equipe e dar o exemplo em busca das metas.

Ser inovador: deve buscar constantemente novas formas de realizar as tarefas existentes para que permaneçam atrativas e proporcionem maior satisfação durante o trabalho de todos os envolvidos.

Ser flexível: um bom gerente precisa saber quando deve “apertar” e “soltar” o “nó”. Precisa ser respeitado e não temido. Deve saber lidar com a autoridade que possui, porém, mantendo seu respeito com a equipe. Deve persistir em suas opiniões e estratégias, mas ceder quando perceber que obteve contribuições positivas de seus liderados.

Ser um bom planejador e estrategista: deve planejar as ações do dia, semana e do mês. Identificar dificuldades encontradas por sua equipe, ações realizadas e alternativas para obter maior resultado em menor espaço de tempo e com maior qualidade.

Saber delegar: um bom líder precisa distribuir as tarefas de forma consistente e segura. Deve saber delegar e confiar em sua equipe e naqueles que assumiram as responsabilidades as quais ele delegou.

Aceitar as mudanças: A mudança é certa. Os seguidores tendem a resistir às mudanças. A marca de um líder é aceitar as mudanças e tirar a vantagem da oportunidade que elas oferecem.

Assumir riscos: O maior risco é nunca assumir um. Os líderes são determinados a vencer ou a tentar novamente.

Entender os outros, a si mesmo e a sua situação - Os líderes entendem a importância de uma mente aberta, inquisitiva. A busca constante do conhecimento leva ao maior entendimento.

Logo, basta que o líder siga essas dicas em seu dia a dia que estará exercendo seu papel corretamente.

2.5 Diferença entre Chefe e Líder

A liderança tradicional, na maioria das vezes, vem junto com o poder. Mas poucos líderes conseguem desenvolver a autoridade para acompanhar este poder a eles confiados. Para entender a diferença entre chefe e líder, deve-se entender os conceitos de poder e autoridade.

Poder é a habilidade de forçar ou obrigar outros a fazer a sua vontade, mesmo que eles não queiram por causa da sua posição ou poder. Autoridade é a habilidade de conseguir que as pessoas realizem a sua vontade, de bom grado, pela sua influência pessoal. Paráfrase

O poder funciona, e é o chefe quem o utiliza. Com base na imposição, é possível conseguir as coisas, mas por um período limitado de tempo, o poder quando usado de forma autoritária deteriora os relacionamentos e faz com que surjam diversos tipos de sentimentos negativos como ódio, rebeldia e raiva. O chefe não é bem visto por funcionários e não tem o respeito, nem a confiança deles.

A autoridade, diferentemente de poder, a pessoa no comando, o líder, é respeitada e admirada pelos subordinados, o que as levam a realizarem as tarefas pelo líder e não por medo. O chefe utiliza-se e, muitas vezes do abuso de seu poder e, contrariamente ao líder lidera somente por sua autoridade, não sendo necessário o uso da imposição do poder que tem.

2.6 Tipos de Líderes

Assim como a liderança, os líderes também podem ser classificados de acordo com seus perfis. De acordo com o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, em como o líder os orienta é que são estudados os tipos de líderes conforme os exemplos abaixo.

2.6.1 Líder Carismático

É aquele que inspira confiança e aceitação espontânea e envolvimento emocional a causa ou objetivo que ele acredita. Seus liderados o veem como um ser de habilidades fantásticas.

2.6.2 Líder Executivo

É aquele que usa de sua experiência ou qualidades técnicas para dirigir a sua equipe ao resultado objetivado pela organização. É ótimo para dar instrução objetivas e claras.

2.6.3 Líder Diretivo

É o líder que delega funções e fiscaliza. Acompanha de perto os trabalhos e cobra resultados dos membros.

2.6.4 Líder Educativo

É o líder que dá exemplo. Geralmente é o primeiro a chegar e o último a sair. Muito solícito, sempre que pode ajuda a equipe, criando assim um ambiente de gentileza recíproca.

2.6.5 Líder Coercivo

É o tipo de líder que faz cobrança com base em ameaças ou violência verbal. É o tipo de líder menos indicado, óbvio.

2.6.6 Líder Adaptador

Líderes adaptativos conseguem se colocar acima das mais diversas situações, fáceis ou difíceis, para encontrar as soluções certas e dinâmicas, adaptar seus valores em circunstâncias de mudança. Além disso, eles

ajudam seus liderados a se ajustar para aquilo que não é familiar, sem comprometer a confiança, credibilidade e os resultados.

2.6.7 Líder Autêntico

São gerentes que sabem combinar com excelência a integridade, caráter e personalidade. São constantes e disciplinados, mesmo nas situações mais adversas e perigosas.

2.6.8 Líder Determinado

Para esse tipo de líder, não há desculpas. Eles tomam decisões determinadas mesmo em situações onde as informações são insuficientes. Eles possuem uma disposição mental determinada e imprimem essa mesma característica em seus liderados.

2.6.9 Líder Carismático

Difícil de desenvolver, pois esse tipo de liderança tem muito mais a ver com a personalidade do líder do que com uma habilidade qualquer. Líderes carismáticos, além de boa companhia, são também grandes motivadores. Apesar das vantagens, esse tipo de líder deve tomar cuidado para que não invada o espaço pessoal de seus subordinados ou tome total conta do cenário, sem deixar vagas para outras pessoas possam se destacar.³

Estes perfis não são puros, dependendo da situação, o líder pode adquirir um deles ou até mesmo mesclá-los. Ser líder é um constante exercício e qualquer um tem o potencial para ser, basta que treine esta característica e desenvolva o potencial.

³ MOLINA, Vagner(2010, 19 de maio) Nove Qualidades de um Líder. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/nove-qualidades-de-um-lider/45040/> .> Acesso em: 16 de ago de 2013.

CAPÍTULO III

A Liderança nos Navios Mercantes

3.1 O comandante e sua liderança

A liderança a bordo é muito semelhante à liderança em terra. Num navio, o líder é o Comandante, ele é responsável por fazer cumprir o objetivo a qual a embarcação é destinada.

O Comandante pode utilizar os diferentes tipos de liderança para exercer sua autoridade a bordo, sendo um bom líder e fazendo com que seus liderados o respeitem, ou ele pode utilizar seu poder para obrigar seus subordinados a cumprirem suas ordens sendo apenas um chefe e com isso pode provocar conflitos, tornando desagradável o ambiente de trabalho. É importante que o Comandante escolha ser um líder e que aprenda técnicas importantes de liderança para facilitar o seu comando e sua influência sob os tripulantes e obter assim, a obediência e a cooperação de todos.

Muitas são as responsabilidades do Comandante a bordo de Navios Mercantes, por esta razão o mesmo deve se esforçar ao máximo para desenvolver as competências de um bom líder. Ele deve desempenhar seu papel adotando um posicionamento claro e objetivo, de forma que os tripulantes saibam quem ele é e porque foi colocado onde está.

O Comandante deve sempre observar suas atitudes, pois todas as ordens dadas à tripulação são fornecidas em seu nome e ele é o responsável por tudo o que a tripulação faz ou deixa de fazer, ou seja, independente das ações de seus subordinados é ele quem responde.

O líder deve sempre dar o exemplo e conduzir-se de modo que não haja dúvidas quanto à sua conduta. É importante também que ele aperfeiçoe seus conhecimentos, para assim estimular seus subordinados a fazerem o mesmo e aumentarem o valor do grupo.

Para que o Comandante conheça sua tripulação é fundamental que ele seja acessível, fazendo com que cada tripulante se sinta livre para se expressar e reconhecer suas dificuldades e limitações. Na cabeça do tripulante, o Comandante é uma pessoa diferente e que tem todas as respostas, é importante que o líder mantenha sua imagem, para isso ele deve ter segurança em todas as decisões tomadas, sejam elas certas ou erradas, passando tranquilidade e certeza de que ele sabe o que faz para a tripulação. Ele deve ser firme, decidido e ponderado nas decisões.

3.2 Os problemas a bordo

Devido às situações em que os tripulantes se encontram a bordo, devido ao confinamento, ao estresse, às falhas de comunicação, diferenças culturais, os problemas tornam-se piores. Portanto, lidar com tripulação estrangeira é ainda pior, as possibilidades de falhas na comunicação são muito maiores e o Comandante tem que estar preparado para essas situações.

A solução para esses problemas requer uma análise lógica do Comandante, logo, antes de tomar uma decisão ele deve fazer uma análise cuidadosa do problema, estudá-lo e então escolher a técnica de liderança mais adequada à sua realidade. Pois no momento em que se necessita de uma tomada de decisão, é quando o bom líder é testado. Todo o conhecimento e experiência sobre liderança deve ser posto em prática e não mais na teoria, em situações reais. O Comandante deve utilizar sua influência, resolver os conflitos, reconhecer o problema e tomar decisões cabíveis.

CAPÍTULO IV

O que é ser um líder a bordo de um Navio Mercante

Embora a imagem de um Comandante de navio evoque ordens distribuídas com firmeza, isso não faz dele um líder. O líder jamais consegue o que deseja apenas ordenando que sua ordem seja cumprida. A liderança verdadeira deve ser conquistada pelo exemplo, não por preceitos.

No geral, os liderados seguem o exemplo do líder, eles o observam em busca de sinais, e tudo o que o líder faz exerce uma enorme influência sobre eles. Se virem que o líder não implementa uma política ou discorda dela, podem pensar que têm luz verde para fazerem o mesmo. Os sinais que o Comandante passa são importantes para instruir a tripulação pelo modo como ele age em cada decisão que toma e cada ação que pratica.

Sobretudo, é fundamental que o Comandante articule as metas com clareza, dê tempo e recursos suficientes ao pessoal para realizarem a tarefa mediante as instruções claras e bem definidas.

Nesse sentido, o Comandante precisa entender que suas atitudes, tanto positivas como negativas influenciam os seus liderados.

“O primeiro dever de um líder é ser otimista. Como seu subordinado se sente depois de uma reunião com você? Sente-se estimulado? Se a resposta é negativa, você não é um líder”. (Bernard Montgomery, Marechal de campo britânico durante a Segunda Guerra Mundial).

É bem sabido que todo líder, como qualquer membro da tripulação tem os dias em que simplesmente não consegue ser bem-humorado e positivo, logo, o segredo é falar pouco, pensar bem antes de agir, controlar as emoções e não descontar nos seus liderados seu “mal-humor”, com isso pode minimizar os prováveis danos nesses dias.

Na relação com a equipe o Comandante deve aprender a ouvir com máxima atenção a todos, acolher as boas ideias da tripulação e motivá-los para melhorar o desempenho a bordo. Nesse caso, não existe “receita” é preciso usar o bom senso e valorizar seus colaboradores, por vezes a tripulação cumpre com suas tarefas e vê coisas que o líder não vê. Logo, é importante que o Comandante veja o navio pelos olhos da tripulação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo evidenciar as questões das relações interpessoais e dos conflitos enfrentados pela tripulação de um navio mercante bem como o papel do Comandante como líder e facilitador das ações dos tripulantes.

Ter o conhecimento e colocá-lo em prática possibilita ao Comandante ser visto como um líder eficaz, além de merecer o respeito e admiração por parte da tripulação, proporcionando uma melhor qualidade de vida no período difícil de embarque.

Nesse sentido, motivar os subordinados torna-se fundamental, além de dar o exemplo para eles. É fundamental que o Comandante conscientize a tripulação sobre as qualidades que a mesma tem e deixe claras as atribuições de cada tripulante, assim como elogie o bom desempenho de cada colaborador na realização pessoal.

É importante ressaltar aos futuros oficiais da Marinha Mercante o tamanho da diferença que faz ser um bom líder, principalmente a bordo. O líder deve ser capaz de promover a boa convivência em prol das relações interpessoais saudáveis, diminuir satisfatoriamente os conflitos e quaisquer sentimentos ruins que possam prejudicar o convívio e o desempenho na jornada de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABRASHOFF, Michael. **Este Barco Também é Seu**. 2.ed. São Paulo: Editora Pensamento- Cultrix, 2011.
2. BLANCHARD, Ken. **O Coração de um Líder**. 1.ed. São Paulo: United Press,1999.
3. BONFIM, Marco Aurélio Gouvêia (2002, 16 de fevereiro) **A importância do sono e as principais interferências**. Disponível em: <<http://www.abcdasaude.com.br/artigo.php?3047>> Acesso em: 20 de ago. de 2013.
4. BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Título Original "A Primer on Organization Behavior". 1992 - São Paulo - Editora Pioneira.
5. CAMPOS, Wagner (2012, 22 de outubro) **AsDez Características de um Líder**. Disponível em:<<http://blog.kombo.com.br/empresa/2010/10/22/as-10-caracteristicas-de-um-bom-lider/>> Acesso em: 18 de ago. de 2013.
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
7. COSTA, Maria Elisa Dutra. **Técnicas de Treinamento de Pessoal**. 2.Ed. Rio de Janeiro: DPC, 2007.
8. LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03788-9.
9. MOLINA, Vagner(2010, 19 de maio) **Nove Qualidades de um Líder**. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/nove-qualidades-de-um-lider/45040/>> .> Acesso em: 16 de ago de 2013.
10. PEREIRA, Sólton Lopes (2007, dezembro) **A Comunicação do Líder como Fator Motivacional**. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055724.PDF>> Acesso em: 16 de ago. de 2013.
11. HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
12. TERRY, George R. **Princípios de Administração**. Continental, 1968.

