



MARINHA DO BRASIL



CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE

Michell Rodrigues da Cunha Nunes



Relações interpessoais a bordo de navios mercantes

RIO DE JANEIRO

2013

Michell Rodrigues da Cunha Nunes

Relações Interpessoais A Bordo De Navios Mercantes

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.

Orientador (a): Denise Batista da Silva

Rio de Janeiro

2013

Michell Rodrigues da Cunha Nunes

Relações interpessoais A Bordo De Navios Mercantes

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

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador

(a): _____

Titulação (Mercante/Especialista/Mestre/Doutor, etc)

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

Dedico esse trabalho primeiramente a minha amada família, que sempre me apoiou e faz de tudo para que eu possa estar aqui, além de sempre se preocuparem em me dar tudo do bom e do melhor. E também aos meus amigos, que sempre estiveram presentes nesses três anos de curso tornando inesquecível minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar aqui. Aos meus pais, que sempre me deram força para continuar, com palavras sábias e muito carinho. Agradeço também a todos os mestres que se dedicaram ao máximo a me ensinar e me instruir e, principalmente, á minha orientadora por sua ajuda e paciência na hora de me ensinar.

*Nem teus piores inimigos podem fazer tanto dano como seus
próprios pensamentos.*
(BUDA)

RESUMO

Este estudo de caráter monográfico aborda a questão do relacionamento interpessoal entre os tripulantes dos navios mercantes e os fatores que podem influenciar em um bom relacionamento ou em uma série de conflitos. Apresentaremos aqui as dificuldades encontradas nesta profissão e as soluções para que possa haver uma boa convivência a bordo e confiança no grupo, o que se faz muito importante neste tipo de trabalho.

Nos navios mercantes os tripulantes enfrentam diversos fatores que tornam o convívio e o trabalho mais estressantes do que em qualquer outro tipo de trabalho. Dentre esses fatores podemos citar o confinamento, a saudade da família e dos amigos, longos períodos de viagem e o estresse gerado pela falta de sono, já que durante muitos trechos da viagem é de suma importância que todos os tripulantes estejam acordados e atentos as situações e os perigos de uma negligência.

Outro fator muito importante é a presença de um líder. Este será responsável por manter um local de trabalho satisfatório e apresentar medidas que ajudem a aumentar a produtividade de sua equipe.

O principal embasamento deste trabalho são os relatos de amigos que viveram que já viveram neste meio que é muito peculiar e que consegue ser muito desafiador para uma pessoa.

Palavras-chave: Relacionamento. Conflitos. Navios Mercantes. Líder.

ABSTRACT

This monographic character study addresses the issue of interpersonal relationships between the crews of merchant ships and the factors that can influence in a good relationship or a series of conflicts. Here we present the difficulties encountered in this profession and solutions so that they have a good living aboard and trust in the group, which is very important in this type of work.

Merchant ships in the crews face several factors that make living and work more stressful than any other type of job. Among these factors we can mention the confinement, the nostalgia of family and friends, traveling and long periods of stress caused by lack of sleep, because during many stretches of the journey it is of paramount importance that all crew members are awake and aware of the situations and the dangers of neglect.

Another very important factor is the presence of a leader. This will be responsible for maintaining a workplace satisfactory and present measures that help increase the productivity of your team.

The main reason of this work are the reports from friends who live or have lived in this environment that is very peculiar and it can be very challenging for a person.

Key-words: Relationship. Conflicts. Merchant Ships. leader

Sumário

Introdução	9
1- Relações interpessoais	10
1.1- Convívio	11
1.2- Comunicação	12
2- Fatores que influenciam as relações humanas a bordo	14
2.1- Longos períodos de viagem	14
2.2- Tripulação reduzida	15
2.3- Sono	16
2.4- Drogas	16
3- Personalidade	18
3.1- Origem e definição	18
3.2- Tipos de personalidade	21
4- Conflito	23
4.1- Possíveis causas do conflito	24
4.2- Como administrar os conflitos	25
5- Liderança	28
5.1- Diferença entre líder e chefe	29
5.2- Características de um bom líder	30
5.3- O papel de um líder	32
Considerações finais	34
Referências bibliográficas	35

Introdução

Nos meus três anos de EFOMM observei como é difícil o relacionamento com outras pessoas, com uma criação, cultura, ideais e comportamentos diferentes, em um ambiente confinado e onde estamos constantemente sob pressão pelo trabalho que exercemos. Por esse motivo, esse estudo busca informar os futuros colegas de profissão as dificuldades que poderão ser encontradas a bordo e também algumas atitudes que podemos tomar com o objetivo de tentar amenizar essas situações de conflitos e manter um convívio agradável.

Com o objetivo de fazer uma análise completa sobre essas relações a bordo de um navio mercante, essa monografia será subdividida em quatro capítulos: Relações interpessoais, Fatores que influenciam as relações humanas a bordo, Conflito e Liderança.

Capítulo 1

Relações interpessoais

Um fator muito importante nos dias de hoje em qualquer ambiente de trabalho é a maneira como você se relaciona com as outras. Quando a pessoa é comunicativa, bem humorada e também aceita bem as críticas que lhe são feitas, já está no caminho certo para o sucesso profissional.

Atualmente, o mercado de trabalho vem procurando cada vez mais pessoas que saibam interagir no seu local de trabalho. Existem muitos profissionais competentes hoje em dia, com isso, a procura agora é de um que saiba passar seus conhecimentos para os outros empregados sem ofender nenhum deles, conseguir manter o respeito mútuo para que possa haver um convívio satisfatório e com isso gerar uma boa produtividade de todos os envolvidos naquela prática.

Relações interpessoais é justamente isso, ou seja, saber conhecer o seu companheiro, seja de trabalho ou outro qualquer, se comunicar para que não seja uma imposição de idéias e sim um diálogo, onde dois ou mais compartilhem os seus conhecimentos e aprendam a ver dos diferentes pontos de vista.

Precisamos saber quando nos expressar, como expressar e para quem nos expressarmos. Muitas vezes estamos em um momento inoportuno para essa prática, podemos estar estressados e com isso acabar fazendo uma grosseria com o outro, ou então a outra pessoa estar “com a cabeça quente” e nosso conselho não será aproveitado pois ela sentirá que estamos impondo nosso ponto de vista. É de suma importância que a situação seja analisada antes de tomarmos qualquer decisão sobre como agir, o que falar e com quem falar.

Conseguindo ter um correto discernimento estaremos contribuindo para que o clima dentro do ambiente de trabalho seja amistoso e de respeito entre todos. Se ao invés disso não ligarmos para o que os outros pensam e sentem, impondo nossos pensamentos e atitudes que achamos ser certas, estaremos colaborando para um clima pesado e competitivo, onde cada um tenta “subir” na empresa por meio do fracasso dos outros.

1.1-Convívio

O ser humano é um ser social porque vive em sociedade. Quando nos isolamos do resto do mundo, percebemos o quanto é difícil o contato conosco mesmos. A vida em comum proporciona oportunidades de aprender sobre si mesmo e sobre os outros, e de investigar acerca dos mecanismos que empregamos para aproximar e/ou afastar-nos dos outros.

A bordo do navio o convívio se faz mais do que necessário. O bom convívio se dá através de conhecer e respeitar os espaços de cada um e até onde podemos ir. Sempre existirá pessoas que se abrem mais com as outras e também as que são reservadas e preferem guardar o que as incomoda para si mesmo, então é preciso conhecer o outro e saber até onde você pode ir sem invadir a privacidade dele. Sobre o convívio no trabalho, é preciso saber o momento certo de abordar determinados assuntos, a maneira certa de dar um feedback e também ser autocrítico, muitas vezes achamos que só os outros estão errados e nem sempre é assim, antes de tentar convencer a outra pessoa pare e pense se em algum ponto esta não está com a razão.

Sempre que converso com amigos que atualmente estão praticando ou os que já são oficiais esse tópico é citado sendo um fator chave para um “bom” embarque. Eles me falam que se você está com uma tripulação que é bem humorada, onde os tripulantes gostam de se reunir para conversar, jogar algo ou simplesmente cuidam uns dos outros e procuram animar alguém que possa estar com saudade de casa então o tempo de embarque passa mais rápido e o serviço não é tão cansativo.

No caso de praticantes então essa questão se torna mais relevante ainda. Quando o indivíduo está praticando ele entra em um ambiente novo onde se sente deslocado e isso somado a saudade que sente de sua família pode ser um problema se não obter apoio e aproximação dos demais. Deve-se prestar bastante atenção nesses novos tripulantes pois caso essa pessoa seja isolada pode sofrer de depressão e acarretar em um acidente, muitas vezes fatal, que poderia ser facilmente evitado.

1.2- Comunicação

A comunicação pode ser feita por diversas formas, tais como: a fala, a escrita, por gestos e até mesmo pelo olhar. É uma troca de informações que para ser bem sucedida precisa que o receptor entenda a mensagem que está sendo passada de forma clara. Uma vez me disseram que falar bem não é falar difícil e sim se fazer ser entendido, concordo plenamente e nunca mais esqueci isso. Muitas vezes as pessoas querem se mostrar “cultas” e por esse motivo falar palavras que não são de conhecimento de todos, isto não adianta, o transmissor da mensagem não está focando no principal, fazer com que seja compreendido a sua mensagem.

Ainda é preciso considerar o poder que as palavras exercem sobre nós. Ao ouvir um elogio, há um bem estar que nos invade, fazendo assim com que nossas atitudes sejam influenciadas de maneira positiva. Da mesma forma que, quando ouvimos uma ofensa, reagimos de acordo com ela, e passamos a nos comportar também de acordo. Esse simples exemplo evidencia a importância que as palavras têm no convívio social.

Na comunicação outro fator importante é a maneira como as palavras são ditas. Podemos com as mesmas palavras estar dar um conselho, mandar em alguém e até mesmo brigar, só depende da tonalidade, dos gestos que são utilizados e também da sua expressão facial. Portanto preste atenção em como você quer ser entendido e pense em qual será sua abordagem para transmitir a mensagem.

No caso da comunicação em locais de trabalho ainda temos que nos preocupar em fazer com que cumpram com o que foi passado, e para isso nada melhor que ser educado com seus subordinados. Pode ser notado em qualquer lugar que se você grita com a pessoa e sai ordenando que esta realize varias tarefas, na maioria das vezes, suas ordens não serão cumpridas ou então não serão realizadas da melhor maneira possível. Quando um patrão sabe tratar bem seu funcionário, este não medirá esforços para fazer seu trabalho e tudo que lhe foi pedido de maneira eficaz.

Acredito ser da responsabilidade de cada um saberse comunicar de maneira a gerar um ambiente satisfatório de trabalho e a máxima produtividade de todos que estão envolvidos com a faina. Infelizmente não podemos ensinar aos outros como se portar e falar com o próximo, esta vontade de mudar tem que ser da pessoa.

Novamente gostaria de falar sobre a situação dos praticantes. Estes chegam ao navio sem saber muitas das funções que irão exercer como oficiais e é de total responsabilidade dos oficiais encarregados orientarem e ensinarem o que deve ser feito e a melhor maneira de se executar a tarefa. Para isso, é preciso se comunicar de maneira eficaz com esses novos profissionais buscando o entendimento do que está sendo passado para que se tornem trabalhadores competentes no futuro e possam tomar decisões por conta própria.

Capítulo 2

Fatores que influenciam as relações humanas a bordo

Além das emoções existem outros fatores que influenciam as relações humanas a bordo. Caso esses fatores não estejam em condições favoráveis, eles acabam prejudicando a qualidade de vida da tripulação, o rendimento do trabalho, a comunicação efetiva e, conseqüentemente, provocam sérios problemas nas relações interpessoais.

2.1-Longos períodos de viagem

Um fator importante que pode influenciar tanto na escolha de uma empresa como no convívio dentro dos navios são os longos períodos de viagem. Antigamente o tempo de embarque era bem maior, o que causava um afastamento, as vezes total, do tripulante de sua família.

Mesmo hoje em dia sendo períodos de embarque bem menores os trabalhadores a bordo do navio sofrem muito. Muitos deles perdem o nascimento dos filhos, datas comemorativas com a família e algumas vezes até os últimos momentos de um ente querido. Isto vai causando um sentimento de solidão na pessoa e certas vezes pode causar até uma doença ou distúrbio.

Atualmente temos a internet para amenizar esses problemas. Pelo computador os navegantes podem ver suas famílias e também se comunicar com eles, o que já ajuda a amenizar esse sentimento horrível de saudade e preocupação por não saber se as pessoas que você ama estão bem ou precisando de você.

Outro desafio encontrado por um marítimo é o tensão que se dá quando este se encontra no período pré-embarque, quando a pessoa está próximo de embarcar ela começa a ficar deprimida, fica pensando que vai se afastar novamente dos familiares, começa a se isolar das pessoas, não sente vontade de falar ou de sair de casa, etc...

2.2- Tripulação reduzida

Com a evolução tecnológica o número de tripulantes a bordo de um navio mercante caiu para mais da metade, isto faz com que o sentimento de solidão a bordo aumente ainda mais e também com que cada um conviva com o outro de maneira mais intensa. Esta é uma das causas de problemas serem gerados pois quanto mais convivemos com alguém, mais iremos conhecer essa pessoa e também seus defeitos.

Quando estamos em contato com a pessoa diariamente acabamos ficando meio que intolerante com a mesma, as vezes um erro bobo que esta cometa já nos deixa com uma raiva muito grande. Isto é normal e por isso precisamos nos controlar e prestar atenção para observarmos se não estamos sendo intolerantes com os outros.

Outra consequência da redução da tripulação é o aumento de funções, antigamente cada um era responsável por uma área do navio e atualmente o maquinista toma conta de todos os equipamentos da praça de máquina e o piloto de toda a parte de navegação e estabilidade, gerando ainda mais um cansaço no trabalhador que ao sair do seu quarto de serviço preferirá dormir ao ir socializar com os outros, gerando um isolamento ainda maior e dificultando ainda mais a relação interpessoal a bordo.

O horário de folga do marítimo ficou muito curto. Mesmo atracado em algum porto, o marítimo fica trabalhando, resolvendo algumas pendências da embarcação e na maioria das vezes não tem tempo de desembarcar, mesmo que seja por algumas horas, só para ver os familiares ou caso o navio esteja distante de casa para se divertir um pouco. Situações como essa vão se tornando corriqueiras na vida do marítimo, acarretando um sentimento de tristeza e isolamento.

2.3- Sono

É necessário que o trabalhador tenha uma boa noite de sono, além de ser essencial para nós seres humanos, aumenta a produtividade do trabalhador e também faz com que ele fique mais atento a segurança e com isso evita que acidentes aconteçam. Estudos provam que quem dorme menos do que o necessário tem menor vigor físico, envelhece mais precocemente, está mais propenso a infecções, à obesidade, à hipertensão e ao diabetes.

Os profissionais dessa área acabam comprometendo suas noites de sono pois trabalham em quartos e ficam com seu horário de descanso “quebrado”, não conseguindo ter o tempo mínimo de sono que é aconselhado.

Seu cansaço além de gerar uma diminuição na produtividade de seu trabalho e na segurança com que ele opera, gera um mal humor e impaciência que dificulta ainda mais o convívio com os demais e também que pode acarretar em conflitos e acidentes durante seu serviço.

Atualmente, as empresas de navegação estão monitorando os seus funcionários e fazendo com que estes durmam a quantidade mínima aconselhada e que não tirem serviços extras que podem fazer com que eles “virem” a noite sem dormir. Além disso, as empresas de mais expressão no mercado levam a sério a troca de serviço, não permitindo que os tripulantes permaneçam embarcados mais tempo do que a sua escala de embarque.

2.4- Drogas

Segundo o Instituto da Droga e da Toxicodependência, a bordo existem inúmeros fatores que podem contribuir para o consumo de drogas, dentre eles está a saudade de casa, a falta que a família faz o estresse do trabalho, brigas constantes com companheiros, falta do que fazer, depressão, vida rotineira e confinada, trabalho pesado e desgastante, entre outras.

Quando falamos que alguém é viciado em drogas logo associam com maconha ou cocaína mas na realidade pode ser de álcool, remédios para dormir ou até para não dormir. No caso dos tripulantes os que foram citados por último são os mais usados.

Eles afirmam que não são viciados, que só usam remédio para dormir pois com a rotina acabam ficando com horários “quebrados” e não conseguem dormir sem ajuda ou então que só bebem porque ficam solitários a bordo. O que eles não percebem é que esse vício os tornam pessoas impacientes, as vezes até violentas.

Pessoas assim podem gerar conflitos a bordo, causar a diminuição da produtividade e até comprometer a segurança de toda a tripulação pois eles acabam não controlando seus próprios atos, agem por impulso e sem noção de como podem estar sendo agressivas.

Para que esta situação seja evitada a bordo é preciso que a fiscalização da tripulação seja mais rígida. Deve-se pesquisar seus históricos para ver se não é uma pessoa que já está viciada e também controlar o que cada marítimo leva para o navio, fazendo uma inspeção em sua bagagem antes do mesmo embarcar. Outra medida é tentar não dar motivos para que o tripulante queira se drogar (evitar brigas, investir no lazer para que a pessoa não fique com um tempo ocioso e até mesmo embarcar os familiares a bordo).

Capítulo 3

Personalidade

3.1- Origem e definição

A palavra *personalidade*¹ se origina de *persona* ou *personare*, que na língua latina significava “soar através”, expressão que se referia à máscara que os atores do antigo teatro grego utilizavam para caracterizar as personagens que representavam. Assim, no senso comum, permanece a idéia de que personalidade é aquilo que é refletido, que é mostrado por meio dos papéis sociais que as pessoas desempenham.

Personalidade é o conjunto das características marcantes de uma pessoa, é a força ativa que ajuda a determinar o relacionamento das pessoas baseado em seu padrão de individualidade pessoal e social, referente ao pensar, sentir e agir.

É um termo abstrato utilizado para descrever e dar uma explicação teórica do conjunto de peculiaridades de um indivíduo que o caracterizam e diferenciam dos outros.

A personalidade tem várias facetas que são considerados como parte integrante dela, e que influenciam as atitudes de cada pessoa. A forma física pode influenciar na auto estima, de maneira positiva ou negativamente alterando o comportamento e a percepção que a pessoa tem de si. O temperamento é responsável pelo comportamento afetivo, à excitação e atenção.

Ela também é influenciada pela inteligência e criatividade onde, através dela, consegue-se encontrar soluções diferentes para as coisas, havendo a abertura diante de novas experiências, apresentando uma competência social, onde demonstra capacidade de defender ou impor os seus interesses e a capacidade de construir relacionamentos.

¹ Definição da *WIKIPÉDIA*, a enciclopédia livre.

A personalidade é ligada à postura de valores, a tendência de julgar determinados objetivos, como a liberdade, ou disposições de ação como a honestidade, como desejável ou não. As pessoas que tem um postura curiosa valorizam as novidades, já as ansiosas valorizam a segurança. A personalidade pode ser classificada pelas atitudes, pela auto-estima, como o juízo que a pessoa faz de si mesma, o bem estar, que representa também um traço da personalidade, e que tem a ver com a parte subjetiva da saúde mental.

O comportamento do indivíduo resulta de uma interação de suas características psicológicas (forma própria de organização) com o meio externo, observando-se que determinados traços psicológicos de um indivíduo mostram-se mais relevantes em situações específicas, e que a organização desses traços pode ser modificada na interação com o meio.

Cada indivíduo possui diferentes traços que predominam em determinadas situações, o que faz ressaltar a importância do contexto social no qual este está inserido, considerando, ainda que alguns traços sejam considerados positivos ou negativos, conforme o seu grupo social. As próprias características psicológicas do indivíduo podem ser modificadas e desenvolvidas, conforme influência do meio.

A maioria das pessoas tem uma “teoria implícita” a respeito da personalidade humana, isto é, um conjunto de crenças e inferências acerca da personalidade dos outros. Em geral, a partir de um traço atribuído, faz-se inferência de muitos outros, sem qualquer informação a respeito. Por exemplo, ao inferir que uma pessoa é inteligente, possivelmente outros atributos como “competente”, “criativo”, “eficiente” e outros traços não necessariamente relacionados serão atribuídos ao indivíduo. Essa tendência de alastrar a positividade ou negatividade é chamada de **efeito de halo**².

A teoria implícita da personalidade pode ser constatada pela existência de idéias largamente compartilhadas a respeito de grupos étnicos (negros, índios, japoneses etc.),

²De acordo com o *WIKIPÉDIA*, Efeito halo é a interferência causada nos processos de avaliação de desempenho devido à simpatia ou antipatia que o avaliador tem pela pessoa que está sendo avaliada. Normalmente o efeito halo é considerado o mais sério e o mais difundido de todos os erros de avaliação.

grupos profissionais (advogados, médicos etc.) ou outros tipos de grupos. Trata-se de uma supergeneralização de uma característica para toda uma categoria ou grupo de pessoas, provavelmente vinculada aos sistemas de crenças e valores dominantes, denominada estereótipo. Em se tratando de uma generalização, o estereótipo se constitui em uma grande fonte de erros na percepção social, utilizado, no entanto, por muitas pessoas para perceber as outras.

Embora relativamente estável, a personalidade sofre a influência e interage com o meio, podendo os traços psicológicos ser desenvolvidos, reorganizados e modificados a partir do contexto em que vive o indivíduo. O meio pode favorecer ou impedir o ajustamento emocional das pessoas, podendo-se distinguir três tipos principais de barreiras ao ajustamento do indivíduo:

- **situacionais:** impedimentos/obstáculos que dificultam a ação do indivíduo em dado momento/contexto.
- **interpessoais:** obstáculos/impedimentos criados por pessoa(as) ao desenvolvimento de uma ação do indivíduo.
- **intrapessoais:** podem estar relacionados a uma condição física (deficiência, p. ex.) ou a um conflito pessoal que o indivíduo esteja experimentando.

As características de personalidade dos membros da organização também influenciam a estrutura da organização, tanto mais fortemente quanto a posição que esses indivíduos ocupem na hierarquia organizacional. Citado pela psicóloga Maria Aparecida Ferreira de Aguiar em seu livro, *Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia Organizacional*, “as organizações com estrutura burocrática exercem uma constante pressão para tornar seus membros metódicos e disciplinados, exigindo alto grau de conformidade com os padrões de comportamento estabelecidos, observando-se o desenvolvimento de características conformistas desses indivíduos: os indivíduos mais comprometidos com o poder e o status conformam-se mais, pois seus valores e motivos básicos os levam a adaptar seus sentimentos, pensamentos e ações às demandas do contexto social.”.

A influência da estrutura organizacional sobre a personalidade dos indivíduos será maior ou menor, dependendo de suas próprias características de personalidade, sendo o impacto das forças da estrutura social na personalidade menos significativo quando os indivíduos centram seus objetivos e valores individuais na independência intelectual, auto-realização e liberdade pessoal. Essas forças internas, que emanam da personalidade, representam a tentativa do indivíduo para estruturar sua realidade social e definir dentro dela o seu lugar.

Alguns fatores que determinam a personalidade:

- Herança biológica ou natureza;
- O ambiente ou educação;
- Idade ou amadurecimento.

3.2- Tipos de personalidade

- **Personalidade passiva**

Caracteriza-se pela incapacidade de exprimir os seus pensamentos e emoções. Estas pessoas têm tendência a não manifestar claramente os seus desejos nem comunicar as suas necessidades, optando por ficar à espera que os outros façam as coisas por eles. Por exemplo, um funcionário em vez de pedir um aumento ao patrão fica à espera que o patrão lhe ofereça um aumento. Quando ocorre um conflito, tendem a ignorar ou a fingir que nada aconteceu.

Assim sendo, manter-se na expectativa e a falta de iniciativa são características da personalidade passiva.

- **Personalidade agressiva**

É oposta à personalidade passiva. As suas reações são extremas e a sua maneira de chegar aos seus fins é o afrontamento, a agressão direta, a cólera e a humilhação. São pessoas de uma intransigência excessiva e de uma rigidez desarmante.

- **Personalidade manipulativa**

Este tipo de personalidade organiza-se para satisfazer as suas necessidades de forma muito indireta e mal dirigida. Utilizam uma comunicação pouco clara e com segundas intenções. A arte de manipular o outro pode ser exercida de múltiplas maneiras. As principais formas perceptíveis de comportamento manipulativo são: o desertor; o culpabilizador; o pseudo-psicanalista; o caçador; o acumulador; o traiçoeiro; o pequeno comediante; o punidor; o ator; o emotivo.

- **Personalidade afirmativa ou de assertividade**

Exprime claramente e sem equívocos as suas necessidades, os seus pensamentos e as suas emoções. Sem fazer um juízo de valor e sem atentar contra a integridade do outro, ela exprime aquilo que se pretende e a sua visão das coisas.

Como diz o que pensa e não faz jogos onde muitos se divertem a enganar os outros, têm geralmente muito boa auto-estima. Dizer o que pensa sem que o outro reaja mal à sua atitude.

Trata-se de um tipo de personalidade que permite um desenvolvimento sócio-grupal eficaz, que se irá repercutir em grande escala ao nível das aquisições individuais.

Para terminar esta parte de personalidade gostaria que percebessem como existem diferentes tipos de personalidade, criando assim uma dificuldade a mais a bordo ou em qualquer local de trabalho. É preciso ter paciência com os outros e lembrar que ninguém é perfeito e que para que haja uma relação produtiva devemos tentar entender os outros e até mesmo aceitar que cada um tem suas manias.

Capítulo 4

Conflitos

Desde que o ser humano surgiu, podemos notar que ele lida com vários tipos de conflitos, seja em termos pessoais ou em termos profissionais. Conforme a sociedade foi evoluindo e o mundo foi se globalizando, os conflitos foram mudando não só quanto à intensidade, magnitude, como também quanto ao número de envolvidos. É importante ressaltar também que diversos fatores como tempo e a localização influenciam, e muito nos conflitos.

A bordo de um navio mercante não é diferente, as pessoas acabam se desentendendo, o que gera conflitos. O importante é saber usar o conflito gerado em seu benefício, saber olhar criticamente e ver o que pode ser feito para que aquela situação não ocorra mais.

Quando converso com meus amigos que já estão trabalhando em navios mercantes eles me falam que as principais causas de conflitos que eles observam são por preconceito e por stress.

O stress que é resultado da reação do nosso organismo quando estimulado por fatores externos desfavoráveis, a bordo, surge principalmente pelo fator confinamento, ou seja, todos os dias ter a mesma rotina, ver as mesmas pessoas e trabalhar arduamente, gera o cansaço, agressividade e rebeldia. Assim, tornam-se menos receptivas e alvo fácil de situação conflitante.

Já o preconceito pode ser um homem achando ser superior a uma mulher, o oficial de náutica que acha que os oficiais de máquinas são sujos, o oficial de máquina que pensa que os de náutica são gays e até entre pessoas de diferentes países ou de culturas diferentes.

4.1- Possíveis causas do conflito

Um dos motivos da geração de conflitos em empresas pode estar baseado no fato da diversidade cultural dos indivíduos envolvidos. Segundo Megginson, Mosley e Jr, são eles:

- 1) **etnocentrismo:** ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;
- 2) **uso impróprio de práticas gerenciais:** ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra;
- 3) **percepções diferentes:** ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;
- 4) **comunicação errônea:** acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada.

Podem ser causados também por outros motivos como:

- 5) **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- 6) **Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no

relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

7)**Metas diferentes:** É muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

8)**Diferenças em termos de informações e percepções:** costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

4.2- Como administrar os conflitos

Para que possamos superar conflitos, é preciso saber lidar com eles, administrando da melhor forma possível para que se resolva. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, até porque há muitas variáveis que o influenciam. Para conseguir gerir uma situação dessas, é preciso um certo *feeling* (tato, sensibilidade), embora, certas vezes, somente esses passos não serão suficientes para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas. Nesse caso, deverão ser utilizados alguns procedimentos, para que possamos resolver o conflito, a fim de possibilitar um resultado que agrade às partes envolvidas. Tais procedimentos não são regras que devem ser seguidas em todas as situações. Na verdade, devem ser considerados apenas como princípios que devem ser levados em consideração, e aplicados de acordo com o bom senso.

O líder do grupo precisa, antes de tomar qualquer decisão, procurar saber o motivo que levou ao conflito, pesquisar o histórico de cada um dos envolvidos, vê se algum deles já causou outro tipo de confusão antes, checar os desempenhos e também o tempo de trabalho que eles tem na empresa. É importante também se colocar no lugar de cada envolvido na situação e refletir em quais seriam suas atitudes, procurar saber se

eles estão sob pressão por algum motivo não usual, como problemas pessoais ou então se estiveram trabalhando por um período maior do que o costumeiro naquela empresa. Tudo isto para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos os envolvidos.

É o líder que deve saber mais do que todos administrar um conflito. Para isso, ele deve analisar a situação e a seguir fazer críticas construtivas. Bee desenvolveu 10 ferramentas para realizar-se uma consideração, ou a chamada crítica construtiva:

- 1) **analisar a situação:** nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;
- 2) **determinar o(s) efeitos(s) e o(s) objetivo(s):** visa a determinar o que o indivíduo deve realizar;
- 3) **ajustar-se à receptividade:** quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;
- 4) **criar o ambiente propício:** visa a propiciar um ambiente no qual quem vai emitir a crítica possa ser entendido e aceito;
- 5) **comunicar-se efetivamente:** levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal; e, ainda, saber ouvir e observar a pessoa criticada além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com os problemas objeto das críticas;
- 6) **descrever o comportamento que deseja mudar:** é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema;
- 7) **descrever o comportamento desejado:** é de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;
- 8) **procurar soluções conjuntamente:** o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou ideias;

9) **concentrar-se naquilo que se acha bom:** consiste em alternar mensagens positivas às negativas; e, por fim;

10) **chegar a um acordo:** este, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde.

Capítulo 5

Liderança

Desde o surgimento dos seres humanos já existia um tipo de liderança que era seguida por todos. Com o passar do tempo e com a evolução das pessoas, viram que todos temos direitos iguais e criaram leis que assegurassem isso. A criação dessas leis ajudou a mudar o modelo de liderança que era seguido, de um autoritarismo passou a ser uma escolha justa por alguém que pudesse compreender o que os demais gostariam e lutar para que isso fosse realizado.

Os chefes de grandes empresas perceberam que esse novo modelo de liderança também os beneficiava, pois os seus empregados ficavam satisfeitos e assim começavam a produzir mais. Com isso, eles começaram a investir em estudos científicos de como motivar e valorizar os seus trabalhadores, focando no perfil dos líderes. A partir daí, foram formuladas novas teorias sobre liderança, com o objetivo de estudar e traçar o perfil de um líder em um ambiente de negócios.

James C. Hunter, em *“O monge e o executivo”*, 1998, define liderança como sendo a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Ao contrário do que se pensa, liderar é uma tarefa muito difícil e que não pode ser simplesmente concedida a alguém. A pessoa para liderar precisa ter qualidades únicas para poder motivar e levar os empregados a fazerem o que se deseja com a maior produtividade possível.

É por esse motivo que no mercado de trabalho um bom líder é muito valorizado e sempre terá empresas brigando para poder ter seus serviços.

5.1- Diferença entre líder e chefe

Segundo James C. Hunter, em seu livro “O Monge e o Executivo Uma História Sobre a Essência da Liderança (Editora Sextante – Rio de Janeiro – 2004) **Chefe** é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a investidura de um cargo, cujas atribuições outorgam capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro das limitações de sua competência e;

Líder é aquele que, mesmo não dispondo de autoridade estatutária, é seguido, respeitado e obedecido, consegue unir o grupo, representá-lo e levá-lo coeso à perseguição e à defesa dos anseios comuns, que possui grande identificação com seus companheiros, com os quais mantém bom relacionamento.

A liderança é algo que não depende do seu poder dentro da empresa, muitas vezes o chefe não tem tanta influência como o líder. No caso do chefe os operários cumprem suas ordens pelo simples fato que ele tem o poder para despedir quem não cumprir e já o líder consegue que as tarefas sejam feitas, com o máximo de produtividade, somente pelo poder das palavras.

Outra diferença marcante é que o líder luta pelo direito de cada integrante do seu grupo, ele se preocupa com seus operários e procura fazer o possível para ajuda-los, sempre ouve os demais e aceita quando algum deles tem alguma idéia útil para a melhoria de um determinado projeto e;

O chefe é fechado, não procura saber como seus operários estão, não admite estar errado e também não aceita que alguém pode ter uma idéia melhor que a dele.

5.2- Características de um bom líder

Com o passar do tempo foram atribuindo mais e mais características que fazem de uma pessoa um bom líder. São competências como:

. Foco

Não importam as dificuldades que o líder está vivenciando, ele nunca para de pensar no objetivo, segue em frente sem duvidar que aquilo pode ser conquistado.

. Visão ampliada

Um líder tem que ter visão ampliada, conhecimento tático e explícito. Precisa enxergar com atenção os seus operários, percebendo qualquer mudança de personalidade em algum membro da equipe pois poderá afetar no trabalho e também estar atento a qualquer mudança no que foi planejado e descobrir o porque do ocorrido.

. Comunicação clara

O grande fator de diferenciação entre as pessoas é uma comunicação eficiente, ou seja, clara, com uma mensagem simples e objetiva.

. Saber ouvir

Um grande líder tem o atributo de ouvir e refletir no que lhe foi dito. Ele sabe diferenciar o que é útil e o que não é e aplicar o que lhe é favorável.

. Ter união

É papel do líder se responsabilizar pelo resultado obtido, sabendo que se foi favorável foi graças ao grupo todo e se foi negativo também é culpa de todos.

. Comprometimento

O empenho tem grande peso na construção do sucesso como líderes. O comprometimento nunca é individual, depende de outras pessoas. Então, o líder que não se compromete com o sucesso dos outros, como os clientes ou a própria empresa, dificilmente verá o seu próprio sucesso.

. Planejamento

Um líder precisa planejar bem o que será feito e suas prioridades para que tenha bem delimitado como será feito o projeto e a ordem de atividades que será seguida.

. Críticas construtivas

O líder não pode ter medo de dar seu feedback aos funcionários. Mas não é só criticar e pronto, ele deve saber se comunicar para que a pessoa sinta vontade realmente de melhorar e não fique com rancor.

. Otimismo e entusiasmo

Um bom líder sempre passa confiança aos seus funcionários, nunca deixa que eles achem que vão falhar. Mesmo quando ele mesmo não acredita no sucesso passa para sua equipe otimismo e motivação para fazerem o melhor que podem.

. Legitimidade

Um líder precisa ter firmeza de caráter. O seu discurso precisa ser coerente com as suas atitudes, sem que precise se justificar para isso.

. Estímulo

Um bom líder sabe como estimular sua equipe, nunca deixa que sintam desanimados e desmotivados.

. Gerenciar conflitos

Um líder tem que ser capaz de gerenciar conflitos, utilizando-os como oportunidade para crescimento dentro da sua equipe.

. Saber trabalhar a adversidade

É normal que em nosso ambiente de trabalho encontremos pessoas com personalidade, crenças e pensamentos diferentes dos nossos, por isso, é preciso que o líder saiba lidar com essa adversidade e fazer com que isso só sirva de benefício para o grupo.

5.3- O papel de um líder

O líder deve ser uma pessoa ativa nas atividades de sua equipe, deve estar sempre monitorando e auxiliando cada um para que o melhor resultado possível possa ser alcançado. Além disso, ele deve sempre motivar e influenciar os outros positivamente.

Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo.

Para desenvolver bem o seu papel, um bom líder tem que ter algumas características para atingir os resultados almejados: Ambição, energia desejo de liderar, integridade, honestidade, autoconfiança, inteligência, conhecimento e ser integrador. Os líderes devem saber ouvir os liderados e se concentrar nas pessoas, portanto, devem zelar por um conjunto de competências, ou seja, um conjunto de habilidades, conhecimento e atitudes.

O bom líder compartilha a visão da empresa, serve de exemplo na prática dos princípios e valores organizacionais, alinha as pessoas em torno de um objetivo, e o principal: é

fonte de inspiração, seu foco está em sempre fazer seus empregados evoluírem, desenvolver uma boa relação entre a equipe e promover inovações.

Cabe a ele também preparar sua equipe para resultados inesperados; um líder deve sempre motivar e desenvolver profissionais desta forma, e precisam estar focados nos objetivos da empresa, por isso é importante sempre estar atento e em busca de soluções para qualquer tipo de situação, antes que prejudique o desenvolvimento da empresa e não apenas o seu setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito analisar as relações interpessoais a bordo dos navios e como elas podem ser influenciadas. Através dessa análise podemos concluir que não existe apenas uma forma de lidar com o problema, cada caso pode ter uma solução diferente e muitas vezes temos que observar com que tipos de personalidades estamos lidando para poder adotar a melhor postura para solucionar o problema de maneira mais eficiente.

Nota-se também que a participação do líder é fundamental, muitas vezes este é o comandante da tripulação, mas todos podem ser/exercer alguma forma de liderança. No navio o líder é aquele que sabe estimular e extrair de cada um de sua equipe o melhor deles. A liderança se faz pelo exemplo, pela dedicação, pela capacidade de motivação do grupo. Assim a tripulação responderá com dedicação, empenho e trabalhará integrada para alcançar a melhor harmonia do grupo e o melhor desempenho do navio.

Para finalizar, penso que é nossa responsabilidade (futuros praticantes) extrair o máximo possível dos líderes que possamos encontrar a bordo, já que no futuro poderemos ser nós com esse dever de comandar e liderar uma equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.

BEAL G. M.; BOHLEN, J. M.; RAUDABAUGH, J. N., **Liderança e dinâmica de grupo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967

SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.

ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes**: para otimizar resultados. São Paulo. Nobel. 2003

NETO, Mário Hecksher. **Precisamos de Líderes: estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições**.

PEPE, Benito S. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em: <<http://www.calabriaveiculos.com.br/noticia/16>>. Acessado em: 24 jun 2012.

ITALIANI, Fernando. **Gestão de Pessoas**: a principal ferramenta para o sucesso. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestaodepessoas.htm>. Acessado em: 28 jul 2012.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981

FOLHA DE AVALIAÇÃO ESCRITA (FAE)

Nome:	Nº
Turma:	Data: / /
Tema:	Nota final:
Orientador(a):	Rubrica do Orientador (a):

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		NOTA
Elementos pré e pós-textuais	Capa até o sumário; referências; apêndice; anexo e índice.	1,0
Clareza	Texto fácil de entender, ordenação das ideias, adequação da linguagem, coesão, coerência. <i>Evitar: períodos longos ou muito curtos, linguagem rebuscada, conectores mal empregados, palavras que geram a ambigüidade.</i>	1,0
Concisão	Precisão/exatidão. <i>Evitar: frases feitas e chavões, usar palavras a mais do que o necessário, adjetivação abundante, redundância, pleonasma, excesso de orações subordinadas desenvolvidas.</i>	1,0
Originalidade	Boa disposição das palavras, apresentação do texto, agradável leitura e precisão vocabular. <i>Evitar: gírias, frases prontas, cacofonia, eco, colisão aliteração e abreviação.</i>	1,0
Correção	Norma culta: concordância, regência, colocação pronominal, seleção vocabular, ortografia, pontuação, acentuação, emprego de maiúsculas e minúsculas, crase. <i>Evitar: estrangeirismo, barbarismo, cacografia, cruzamento léxico.</i>	1,0
Adequação	O texto tem origem no indivíduo, criatividade, capacidade crítica. <i>Evitar: plágio.</i>	1,0
Partes do Texto	Introdução: apresentação do trabalho.	0,5
	Desenvolvimento: argumentos fortes, nenhuma informação poderá ser subentendida. Tipo de texto: Dissertativo-argumentativo.	2,0
	Considerações Finais: confirmação da tese apresentada, apontando eventuais perspectivas.	0,5
Pesquisa	Aprofundamento (obras de autores renomados), material	1,0

	empregado, método, aplicabilidade de dados, fatos e comprimento do prazo determinado.	
Total		10,0