



MARINHA DO BRASIL  
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE



**DAVI MOULIN DE ALMEIDA**



**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS DA TRIPULAÇÃO A BORDO DOS NAVIOS  
MERCANTES**

**RIO DE JANEIRO  
2013**

**DAVI MOULIN DE ALMEIDA**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA TRIPULAÇÃO  
A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES**

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.

**Orientadora: 1 T(RM2-T) Raquel da Costa Apolaro**

**Rio de Janeiro  
2013**

**DAVI MOULIN DE ALMEIDA**

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA TRIPULAÇÃO  
A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES**

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: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Orientadora: 1T (RM2-T) Raquel da Costa Apolaro**

Pedagoga / Bacharel em Biblioteconomia

Mestre em Educação

---

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: \_\_\_\_\_

Dedico esse trabalho a minha família, que me acompanhou nessa e em todas as jornadas da minha vida. Em especiais, a minha avó Nice, que sempre me apoiou. A minha mãe Sandra, a pessoa que eu mais admiro e ao meu pai Wagner, que pude contar sempre que precisei.

Dedico também aos meus irmãos e amigos, que tornaram meus dias mais alegres e me incentivaram muito.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço principalmente a Deus, que sempre me deu forças. Sem Ele, nada seria possível. Agradeço também aos mestres pela instrução, a minha orientadora pela compreensão e apoio e todos os outros profissionais que contribuíram positivamente para a minha formação.

*Pensar estrategicamente é pensar com disciplina e tomar decisões bem fundamentadas sobre a direção que você deseja seguir (John Woods).*

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso aborda sobre os relacionamentos interpessoais dos marítimos, durante o trabalho e em suas horas livres. O relacionamento entre as pessoas pode gerar conflitos, que são potencializados quando as condições do ambiente de trabalho são desfavoráveis. Para administrá-los, são necessárias técnicas, controle das emoções e a presença do líder. O líder do grupo é o profissional conhecedor da arte da gestão, criatividade e da influência sobre as pessoas. Através de seu carisma e outras habilidades, garante um ambiente de trabalho agradável, com ordem e de boa convivência. Essa monografia tem como foco um estudo sobre liderança, os tipos de líderes, suas características e desafios, os problemas de bordo, conflitos e regras de boa convivência. Por fim, esse trabalho aborda situações práticas desses conceitos na vida a bordo na Marinha Mercante e o papel do líder, que é o comandante.

Palavras-Chave: Relacionamento. Líder. Conflito. Equipe.

## **ABSTRACT**

This course conclusion paper addresses the interpersonal relationship of seamen both in their work and free time. Relationships can be the inception of conflicts that are enhanced when working environment conditions are unfavorable. In order to manage them, certain skills are required as well as control of one's emotions and the presence of a leader. The group leader is the expert in the art of management, creativity and influence on people. Through his charisma and other skills, the leader ensures a pleasant working environment, with harmony and good social coexistence. This monograph is an assessment on leadership, types of leaders, their characteristics and challenges, the problems on board, conflicts and rules of coexistence. Finally, this paper discourses these concepts under the lights of practical situations common in life on board of a Merchant Navy vessel and the role of the leader, such as the captain.

Keywords: Relationship. Leadership. Leader. Conflict. Group.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Comunicação</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Definição</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Comunicação a bordo</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Conflitos</b>	<b>9</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Definição</b>	<b>9</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Tipos de conflitos</b>	<b>9</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Causas dos conflitos</b>	<b>10</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Administrando conflitos</b>	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>O grupo de trabalho</b>	<b>12</b>
<b>2.4</b>	<b>Amizade X Relação profissional</b>	<b>13</b>
<b>2.5</b>	<b>Lidando com comportamentos difíceis</b>	<b>14</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Tipos de pessoas difíceis</b>	<b>14</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Como agir</b>	<b>15</b>
<b>2.5.3</b>	<b>As quatro intenções</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>Aspectos históricos e conceitos de liderança</b>	<b>17</b>
<b>3.2</b>	<b>Tipos de lideranças</b>	<b>17</b>
<b>3.3</b>	<b>O líder</b>	<b>18</b>
<b>3.4</b>	<b>Chefiar, liderar e seus significados</b>	<b>20</b>
<b>3.5</b>	<b>Causando impacto</b>	<b>20</b>
<b>3.6</b>	<b>Liderando sob mudanças e pressões</b>	<b>21</b>
<b>3.7</b>	<b>Liderança segundo Jack Welch</b>	<b>23</b>
<b>3.8</b>	<b>Princípios de liderança</b>	<b>24</b>
<b>3.9</b>	<b>A importância do <i>feedback</i></b>	<b>25</b>
<b>3.10</b>	<b>Os grandes líderes da humanidade</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>O LIDER EM UM NAVIO MERCANTE</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Problemas a bordo</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>O papel do comandante</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>30</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos das relações interpessoais e da liderança são discutidos por todos. Apesar de não serem ciências exatas, são importantíssimos para um bom desempenho de um trabalho e para uma boa convivência na sociedade. Sua subjetividade possibilita atualizações constantes e discussões, tanto na área de relações humanas, quanto na área de administração.

Em um ambiente de trabalho, em terra ou a bordo, convivemos com profissionais de diferentes comportamentos, culturas e nacionalidades. Todos em busca de um objetivo comum: trabalho bem feito, reconhecimento e o sucesso. Para isso, é necessário trabalho em equipe. Esse assunto é discutido em relações humanas, ciência com base nas emoções, comportamentos e harmonização entre as pessoas. Seu aprendizado é ferramenta base para a realização de um trabalho técnico de sucesso. Utilizando técnicas e posturas adequadas, é possível conciliar auto-estima pessoal, boa convivência e eficiência numa realização de um trabalho.

Conviver e trabalhar com muitas pessoas requer muitas habilidades, que podem ser desenvolvidas. Quando essas habilidades são aplicadas, juntamente com o a função do líder, os divergentes pensamentos e opiniões dos integrantes da equipe podem ser conciliados em um senso comum. O líder é responsável por influenciar, organizar e aconselhar os integrantes de uma equipe, tendo como principal método, dar o exemplo.

A bordo existem diferentes tripulantes, com diferentes hierarquias e funções. O comandante é o líder de um navio, com responsabilidades sobre as operações e sobre todos que ali trabalham, exigindo extrema experiência.

O escopo deste estudo é apresentar, aos atuais ou futuros marítimos, os desafios que os navegantes possuem em relação a manter uma boa relação a bordo, administrando simultaneamente amizade e profissionalismo. Além disso, esclarecer o verdadeiro significado de uma boa liderança, suas dificuldades, situações diversas e suas conseqüências.

## **2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

### **2.1 Comunicação**

#### **2.1.1 Definição**

A palavra comunicação tem origem do latim, derivada de *communicare*, que significa partilhar. Logo, é um fenômeno realizado em conjunto e grupos. É de natureza interpessoal.

O objetivo da comunicação é partilhar emoções, influências, e experiências. Uma mensagem é emitida por um emissor, e através do Canal, é transportada até o receptor. O receptor capta a mensagem e pode retornar através de um feedback, invertendo o processo. A comunicação pode ser efetuada por inúmeros códigos, como gestos, expressões faciais e por tons de voz. São utilizados códigos compartilhados para o mútuo entendimento, como a língua padrão.

#### **2.1.2 A Comunicação a bordo**

Num navio, a comunicação deve ser clara e objetiva, pronunciada em alto e bom tom. Com isso, garantir o entendimento da mensagem pelo receptor.

Caso a mensagem tenha causado dúvidas, o receptor deve pedir para que o emissor a repita, até que ela tenha sido perfeitamente captada. O mais importante numa comunicação é o perfeito entendimento da mensagem. Evita-se então, falhas na operação. A mensagem deve ser adequada à linguagem a ser utilizada, com objetivo de sê-la bem compreendida pelo receptor. Na tripulação de um navio, sempre há aqueles que possuem vícios linguísticos e dificuldades na utilização da língua padrão e a comunicação entre navios é feita, muitas vezes, através de equipamentos de radiofrequência e fonoclamas, que possuem ruídos. Por esses motivos, em navios, a atenção quanto aos elementos básicos de uma boa comunicação deve ser dobrada.

## **2.2 Conflitos**

### **2.2.1 Definição**

O conceito de conflito, para os grandes intelectuais da história, tem significados diferentes. Karl Marx e Marx Weber diziam que o conflito tinha origem intrínseca na luta de classes e do materialismo. Já no conceito empresarial, o conflito é qualquer desacordo que rompe o fluxo de trabalho. O significado mais abrangente e prático do conflito é uma situação na qual duas ou mais pessoas divergem na percepção, avaliação e/ou proposta de ação sobre algum ponto comum.

Podem ser aplicadas a um conflito entre dois tripulantes integrados no mesmo ou diferentes níveis hierárquicos, seja qual for o grau de responsabilidade que detenham no navio, como também um conflito entre fretador e afretador, armador com um fornecedor, entre profissionais da área de máquinas e náutica. Ou até mesmo entre duas empresas de navegação, emergentes ou não de uma relação contratual.

Os conflitos fazem parte da vida do ser humano. Não devem ser interpretados negativamente, pois dependendo da maneira em que se forma, é uma fonte de produtividade e ideias inovadoras. Se bem tratado pelo líder do grupo, ele pode ser um fator que estimula a discussão, promove avaliação crítica de problemas e opções e pode conduzir as melhores condições da equipe.

### **2.2.2 Tipos de conflitos**

Intrapessoais:

São conflitos pessoais, causados pelos pensamentos do próprio indivíduo, muitas vezes gerados pela insegurança, indecisão ou busca pela perfeição. Esse tipo de conflito pode ocorrer em diversas situações diferentes. Exemplo: Dúvida de escolha entre dois elementos.

Interpessoais:

Levando em consideração que as pessoas são diferentes, esses tipos de conflitos acontecem por várias razões, por exemplo, cada pessoa tem uma crença, uma cultura, personalidade e valores. Logo, transmite aquilo que pensa num determinado acontecimento. Quando ocorre a divergência de pontos de vista, se ordenada e controlada pelo líder, é positiva, caso contrário, pode ser o início de um conflito.

### **2.2.3 Causas dos conflitos**

Os conflitos são gerados pela discordância entre duas ou mais pessoas, diferentes pensamentos, propostas ou personalidades. Alguns fatores, de ordem pessoal, material ou administrativa podem acelerar seu processo. São eles:

Características Pessoais como grosseria, preconceito, vaidade, nervosismo, sensibilidade extrema, entre outros.

Limites e responsabilidades dos componentes mal definidos: A exemplo, se o comandante não define bem as tarefas dos tripulantes, pode dar início a uma situação de conflitos e cobranças entre eles.

Falta de recursos como tempo, reconhecimento, comprometimento, informações ou bens materiais.

### **2.2.4 Administrando conflitos**

Assim que reconhecido, o conflito deve ser enfrentado com maturidade. Ignora-lo é a pior escolha possível. Compete ao líder e aos próprios integrantes de um conflito, administrá-lo procurando sempre a obtenção da negociação ‘ganha-ganha’, que é a aceitação de ganhos para todas as partes. É preciso então seguir três passos iniciais:

Entender as duas partes:

Em uma situação de conflito, se observa que ambas as partes se asseguram de suas necessidades e desejos, dizendo por que cada um está certo. Especialistas chamam essa situação de espiral ataque/defesa. Nesse caso, a recomendação é fazer exposições de abertura e informação neutras para encorajar o outro a se abrir e falar sobre suas preocupações e necessidades.

Concentrar em interesses comuns:

É necessário focalizar os aspectos comuns com o ‘oponente’ para aproximá-lo de um acordo. Pensamentos divergentes criam o afastamento.

Ter equilíbrio

Sentimentos que transmitimos em um conflito, como suspeitas, ira, vingança, medo, e outros podem fazer com que o conflito tome direções que se tornam, por vezes, irremediáveis, transformando-os em problemas pessoais entre as partes.

A administração de um conflito é dividida em três etapas: a análise, o planejamento e a discussão. Durante a análise deve-se diagnosticar a situação, colher informações e organizá-las. No planejamento, deve-se pensar na maneira de agir. Por exemplo, dentre os interesses pessoais, definir quais os mais importantes, e saber como agir de acordo com a personalidade dos indivíduos. A discussão consiste na comunicação eficaz em busca de um acordo comum.

Os participantes de um conflito são solucionadores de problemas. A meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável. O objetivo principal é ser afável com as pessoas, tratando-as bem. Ao mesmo tempo, ser áspero com os problemas, combatendo-os com as devidas habilidades. A concentração deve estar voltada para os interesses e não nas posições, inventando opções de benefícios múltiplos, com critérios objetivos.

A tabela abaixo diferencia um indivíduo afável de um áspero, na administração de um conflito. As características ásperas são voltadas aos problemas, e as afáveis, às pessoas.

**Figura 1:** Imagem adaptada da tabela “Afável x Áspero”

<b>Estilos</b>	
<b>Afável</b> (c/ pessoas)	<b>Áspero</b> (c/ problema)
<b>participantes são amigos</b>	<b>participantes são adversários</b>
<b>meta: acordo</b>	<b>meta: vitória</b>
<b>faz ofertas</b>	<b>faz ameaças</b>
<b>Confiança</b>	<b>Desconfiança</b>
<b>Calma e respeito</b>	<b>Agressividade</b>
<b>Algumas pessoas são afáveis com problemas e áspera com membros da própria equipe. Essas agem erroneamente.</b>	

“Quando o conflito surge, a energia é desviada das tarefas para ser empregada em questões interpessoais. Se você administra o conflito, as pessoas ficam livres para voltar e se concentrar em suas tarefas.” – Ellen Raider, diretora de treinamento do International Center for Cooperation and Conflict Resolution da Columbia University.

### **2.3 O grupo de trabalho**

O Grupo de trabalho define-se como sendo dois ou mais indivíduos interdependentes e em interação, que se juntam visando a obtenção de um determinado objetivo. Os grupos de trabalho podem ser:

Grupo formal: É um grupo de trabalho fixo, constante da estrutura da organização, com suas atividades determinadas.

Grupo informal: É um grupo de trabalho que não é nem estruturado formalmente nem determinado pela organização. Surge com a necessidade de um trabalho esporádico, não previsto de forma rotineira nas atividades da organização.

A bordo temos grupos de trabalho formais. Existe uma convenção adotada na IMO, a STCW 78/95 que estabelece padrões internacionais de treinamento do pessoal, emissão de certificados para funções a bordo e serviços de quarto nos navios. Tanto na seção de convés quanto máquinas, existem oficiais e subalternos, cada um com uma específica graduação e determinada função. Por exemplo, o responsável pela segurança do navio e da tripulação é o Segundo oficial de náutica, o responsável pela alimentação é o cozinheiro de bordo e pelo serviço braçal de instalações elétricas é o subalterno eletricitista.

Os membros dos grupos de trabalho devem ter um propósito comum o em torno do qual há uma conjunção de esforços para alcançar os objetivos esperados. Em navios, embora os grupos possam ter um líder, é o comandante que traça os objetivos finais e oferece direção e orientação sob toda e qualquer condição.

A influência que o grupo exerce sobre a pessoa é diferente para cada indivíduo. Algumas pessoas podem ser totalmente influenciadas pelo grupo, outras sofrem influências mínimas ou não sofrem influência alguma.

A participação do grupo influencia a conduta e o desempenho de seus membros, pois há pessoas com tendências a trabalhar em grupo e outras sentem-se mais à vontade trabalhando sozinhas.

## **2.4 Amizade X Relação Profissional**

Muito se discute sobre a possibilidade de se haver uma amizade genuína num ambiente de trabalho. Para muitas pessoas, mesclar sucesso no emprego com sentimentos pessoais, significa caminhar para uma situação insegura. Porém, para o sucesso, isso é possível e necessário. O sucesso na empresa ou em um navio, depende da habilidade de relacionar-se com colegas de trabalho.

Segundo Ronna Lichtenberg, presidente da empresa de consultoria em gerência Clear Peak Communications, em uma entrevista para o livro “Lidando com pessoas difíceis – Harvard Business School”, ela afirma que fazer do trabalho algo pessoal não significa tornar-se amigo de seu relacionado mais próximo, mas transmitir toda personalidade, respeito e educação para melhorar o desempenho de uma tarefa em conjunto. Quanto mais puder se adaptar à maneira que o colega de trabalho aprende e se relaciona com os outros, maior a possibilidade de obter harmonia e desenvolvimento. Porém, a despeito do que possa existir entre os trabalhadores, seja uma amizade ou até mesmo um romance, a relação profissional num trabalho tem sempre precedência. Deve ter atenção quanto ao limite que a relação pode ajudar ou atrapalhar um desempenho de um trabalho.

## **2.5 Lidando com comportamentos difíceis**

Em um navio ou qualquer outro ambiente de trabalho, existem pessoas com comportamentos difíceis e personalidades fortes e únicas. O convívio, nesse caso, requer algumas estratégias. O primeiro passo é definir o problema como o comportamento e não como a pessoa em si. As pessoas não podem mudar o que são, mas quase todas podem modificar a forma como agem. Antes de tudo, as pessoas que dizemos ser difíceis precisam ser entendidas quanto a seu estilo de pensar. “Se dar bem com os outros é a essência do sucesso. Tem tudo a ver com cooperação.” – Willian Feather.

### 2.5.1. Tipos de pessoas difíceis

Robert Bramson, em seu livro “Coping with difficult people” – “Lidando com Pessoas Difíceis” em tradução livre, - identificou cinco personalidades e estilos de pensar:

**Sintetizadores:** São pessoas motivadas pelo desejo de entender e ponderar um determinado ponto.

**Pragmáticos:** Preferem a ação concreta a analisar e teorizar

**Analistas:** Enfatizam os fundamentos lógicos na resolução dos problemas.

**Idealistas:** Procuram conciliar opiniões diferentes.

**Realistas:** Acreditam que os fatos são visíveis para qualquer um.

Quando pessoas de diferentes personalidades convivem juntas, e com a introdução de fatores externos, podem ocorrer conflitos constantes. Um exemplo é quando um sintetizador é colocado junto com um pragmático. Os conflitos devem ser direcionados aos objetivos da empresa e não em ataques pessoais.

### 2.5.2 Como agir

Em “Sugestões para conduzir uma conversa disciplinadora”, Edward Prewitt oferece um roteiro que mostra como se deve usar a comunicação para prevenir que surja problema de comportamento – por exemplo, transmitir um feedback positivo, bem como construtivo, e notificando empregados assim que observar queda de desempenho. Isso serve tanto para o comandante tanto para o armador. Se surgir um problema de comportamento, Prewitt recomenda que não se deve agir enquanto estiver irado, esperando-se acalmar. Após isso, deve-se fazer a reflexão em particular e pedir a pessoa para explicar as causas do comportamento difícil. Se o comportamento persistir, seguir um protocolo padronizado, incluindo notificações escritas e orais, com sugestão de licença remunerada, a rescisão do contrato de trabalho. Se o comandante do navio julgar necessário, pode até mesmo desembarcar o indivíduo.

Em “Os segredos de comunicação dos *coaches* de executivos”, Nick Morgan destaca outras técnicas potentes de comunicação para lidar com problemas de comportamento. Uma técnica consiste na apresentação de uma imagem constrangedora para a pessoa de seu comportamento indesejável. Um exemplo prático a bordo seria um oficial de náutica preencher um formulário com letras ilegíveis. Ao invés do comandante simplesmente mandá-

lo refazer, explica ao oficial a importância de um formulário legível e limpo para o navio e a empresa, e posteriormente manda-o refazer. O Oficial, sem dúvidas, irá refletir mais e dificilmente repetirá o fato.

Morgan também aconselha os líderes a “comprometerem-se com a verdade”. Este é um requisito para conduzir uma conversa eficaz sobre mudança. Muitas vezes é difícil contar a verdade quando o assunto é difícil ou duro, mas quanto mais se evita fingimentos ou falsidades, o líder se torna mais atraente, e recebe a confiança de seus subordinados.

Lidar com pessoas difíceis é um desafio para todos. Comportamentos problemáticos surgem de forças emocionais complexas e são expressos de diversas formas, sendo que cada um requer estratégias especializadas. Além disso, certas atitudes como desconforto e a dificuldade em ceder podem complicar mais a situação.

Ter entendimento das forças por trás de um comportamento difícil, reflexão sobre si mesmo e conhecimentos sobre comunicação beneficiam, simultaneamente, a empresa, as habilidades pessoais e as próprias pessoas difíceis a atingirem seus potenciais.

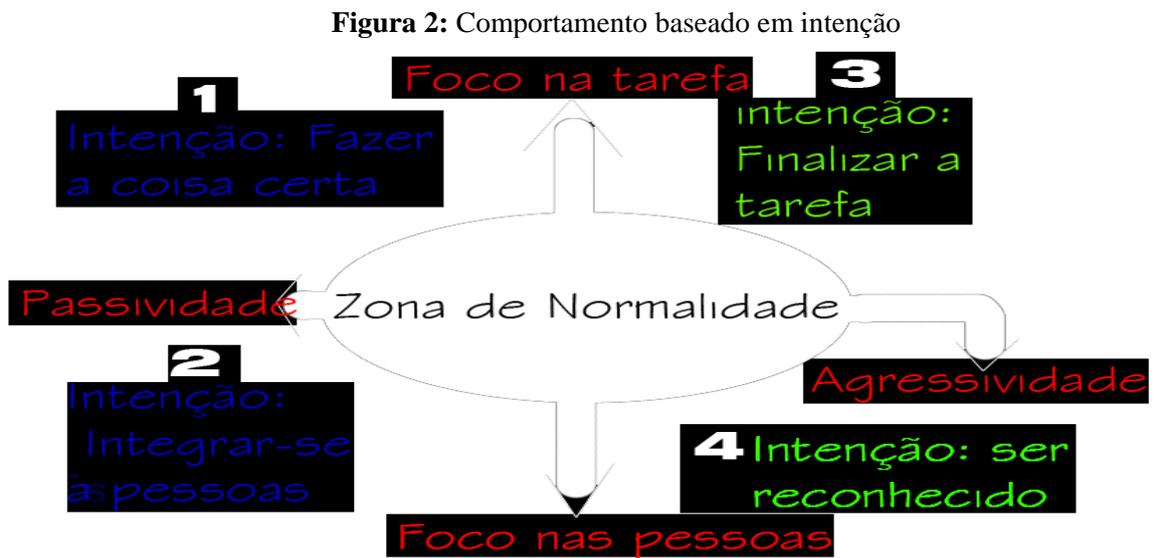
### **2.5.3 As quatro intenções**

Os comportamentos das pessoas vão além de suas características de personalidade, é importante avaliar também suas intenções em cada situação. Pode ser transmitida uma mensagem agressiva ou passiva, focalizada na tarefa ou na pessoa. Existem duas variáveis: O foco e o grau de assertividade. Uma pessoa pode focar a atenção em outra de forma agressiva (brigando, por exemplo) ou passiva (submissão).

Da mesma forma, ela pode direcionar o foco para as tarefas de forma agressiva (determinação) ou passiva (retirada). Geralmente nos encontramos no estado de normalidade, chamado de “zona de conforto”. Porém, devido a problemas, dificuldades ou estresses, podemos induzir um comportamento exagerado.

Todo comportamento, aceitável ou problemático, tem uma intenção ou um objetivo básico. Segundo Dr. Rick Brinkman e Dr. Rick Kirschner em seu livro “Aprendendo a lidar com pessoas difíceis”, identificam quatro intenções básicas que determinam como as pessoas reagem em cada situação: Finalizar a tarefa, fazer a coisa certa, integrar-se às pessoas e ser reconhecido.

Estão simbolizadas na figura abaixo, de acordo com suas respectivas variáveis:



Fonte:

(Gráfico ilustrativo, retirado do livro: Aprendendo a lidar com pessoas difíceis – Dr. Rick Brinkman e Dr. Rick Kirschner, editora Sextante, pág.15).

## 3 LIDERANÇA

### 3.1 Aspectos históricos e conceitos de liderança

Ao consultarmos um dicionário, a palavra “líder” possui varios significados fundamentais: Um deles é tradicional da filosofia antiga. Segundo Platão e Aristóteles: “O líder é aquele de quem se fala ou a quem se atribuem qualidades ou determinações”. Antes, a liderança possuía significados similares ao de chefia, atribuído aos grandes imperadores e aos deuses. Num pensamento mais contemporâneo, para Robert Morrison Maclver (1937), liderança é “a capacidade de persuadir ou dirigir os homens, resultado de qualidades pessoais, independentemente da função exercida”. Para Mills e Gerth, a liderança é toda relação entre alguém que guia e alguém que esta sendo guiado Após as revoluções democráticas do século XIX e XX, o conceito de liderança se expande e se introduzem atributos de personalidade e de habilidades e as expectativas dos liderados.

Nos tempos atuais, as definições de liderança são imprecisas e abrangentes. Apesar da amplificação, a essência é sempre a mesma. Numa maneira mais prática e completa, líderes são aqueles que no interior do grupo, não necessariamente ocupando posições de poder, têm condições de influenciar as decisões do grupo estrategicamente, administrando conflitos e coordenando trabalhos. Para isso, utilizam técnicas de carisma e persuasão, adquirindo a admiração de todos.

### 3.2 Tipos de Liderança

Analisando os comportamentos dos diversos tipos líderes, foram traçados estilos de liderança que seguem, em sua maioria, padrões. Podem se classificar, dentre outras maneiras, da seguinte forma:

- a) **liderança autocrática:** tem poderes ilimitados e absolutos, tudo deve estar do seu jeito. Este tipo de liderança acaba por inibir a produção e a criatividade dos funcionários;
- b) **liderança liberal:** O líder liberal não exige cobrança final dos funcionários, gera certo comodismo nos funcionários, não supervisiona, orienta e nem fiscaliza. Só cria;
- c) **liderança democrática:** O líder se coloca como membro do grupo e, à medida que adquire confiança, se afasta. Ele tem espírito participativo;

- d) **liderança educativa:** Seu objetivo é dar o exemplo. Por consequência, seus subordinados têm uma relação de responsabilidade com o trabalho. Existe a oportunidade de conversas e trocas de informações técnicas e humanas;
- e) **liderança inspiradora:** É aquela que todo líder sonha em ter. Os subordinados sentem-se atraídos por sua figura e se dispõem a obedecer, com satisfação;
- f) **liderança coercitiva:** A relação entre líder e liderado é instável e o ambiente de trabalho é negativo. Nesse tipo de liderança, o líder se utiliza de violência verbal, algumas vezes física e é coercitivo;
- g) **liderança executiva:** Aquela que se originou devido à busca das organizações pela obtenção de ordem, o líder executivo possui muitas habilidades técnicas e competências;
- h) **liderança distributiva:** É baseada na cobrança e delegação de tarefas. O líder distributivo acompanha desempenhos e cobra resultados positivos. Ele mantém um posicionamento de posições e papéis, dentro da empresa;
- i) **liderança carismática:** O líder carismático sempre busca agir de forma agradável, agindo com empatia e inspira em seus liderados a confiança e o aceitação pessoal. Cria um ambiente de trabalho mais descontraído e agradável.

### 3.3 O Líder

Se consultarmos um dicionário, as características de um líder são identificadas pela chefia, orientação ou comando, de determinada ação.

É importante saber que líderes não necessariamente são chefes. Ser líder é uma característica que independe da posição hierárquica. É de se esperar que um comandante de um navio ou gerentes assumam o papel de liderança, porém nem todos o fazem com qualificação.

O chefe tem uma posição de autoridade sobre os subordinados, tratando-os da maneira que achar mais adequada. O líder, sem necessariamente possuir essa autoridade, possui a capacidade de decidir situações difíceis obter resposta do grupo com satisfação, admiração da equipe, passando-lhes uma mensagem de confiança e segurança em suas atitudes.

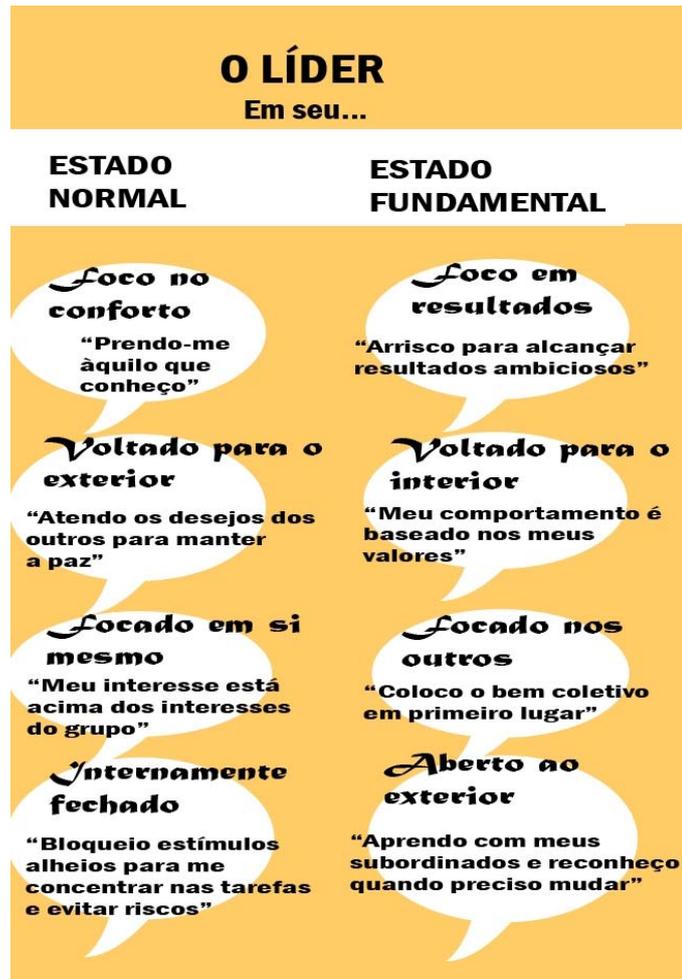
Uma pessoa pode ter a característica de liderança através de duas maneiras: Características genéticas ou através de aprendizados como desenvolvimento da criatividade e estudos sobre o assunto.

O líder deve ser exigente consigo mesmo, buscando excelência profissional e pessoal, e boa convivência, com atitudes de ética com seus familiares, amigos e com todas as pessoas

de sua convivência. Os princípios do líder são diferenciados e possui grande convicção. A base da liderança é o exemplo.

O quadro abaixo diferencia o líder em seu estado normal e em seu estado fundamental:

**Figura 3:** Quadro estado fundamental do líder



Fonte: Liderança Inovadora – Os melhores artigos da Harvard Business Review ( Campus, 2005. Pág. 104.)

### **3.4 Chefiar, liderar e seus significados**

Para as definições de liderança e chefia, devemos antes entender as verdadeiras diferenças entre ter poder e ter autoridade.

O líder é aquele que possui a aprovação, confiança e obediência de todos, a partir de suas características como carisma, segurança e saber lidar com cada tipo de pessoa. Ele se preocupa em manter a amizade com o grupo, sendo sempre compreensivo, incentivador e humilde. Como resultado, ele tem autoridade, possui habilidade de levar alguém a fazer de boa vontade o que se quer, devido a sua influência pessoal.

O chefe geralmente tem uma imagem negativa, é aquele que possui o posto, possui o poder e causa medo e ódio em seus subordinados, em vez de respeito. Ele acredita que é mais vantajoso ser obedecido por obrigação do que pelas vontades próprias dos seus chefiados, utilizando o seu poder e posição para isso.

As qualidades de um bom líder são exercidas pela sua autoridade e habilidade em modificar pensamentos e influenciar pessoas, sem a imposição do seu poder. Todo líder tem completas condições de ser um chefe. Porém, para um chefe se tornar um líder, são necessárias várias habilidades, adquiridas geneticamente ou através de aprendizados.

Existem diferenças práticas entre ser um líder e ser um chefe. O líder almeja inovação e desenvolvimento, é criativo, privilegia qualidade, treina sua equipe, e exerce comunicações constantes com sua equipe. Já o chefe tem medo de mudanças, copia, busca "status" pessoal, tem medo que seus subordinados possuam mais conhecimento do que ele e evita contato e comunicações com a equipe.

### **3.5 Causando impacto**

Os aspectos físicos, emocionais e intelectuais devem ser levados em consideração quando um líder quer criar um impacto positivo em seus subordinados. É de extrema importância criar uma mensagem silenciosa e positiva para o recebimento de uma admiração.

Pequenas atitudes como ter postura, ombros eretos, pés afastados, sorrir, manter contato visual, inclinação do corpo para frente e sobranceiras erguidas quando estiver numa conversa passam uma imagem de confiança. O bom líder deve saber reconhecer seus objetivos, pessoas com visão aparentam integração com o ambiente e profissionalismo.

A parte mais importante de se causar uma forte impressão nos outros é ter algo válido para dizer. Deve-se haver coerência entre a atitude pessoal e a mensagem em si. Para maximizar o impacto daquilo que se tem a dizer, o líder utiliza os seguintes métodos:

Sintonização da mensagem com a própria crença;

Dizer claramente o que sente;

Recorrer a uma linguagem interessante;

Concluir os pensamentos;

Saber ouvir;

Outro fator é a autenticidade. Quando sentimos que temos que provar para os outros como somos espirituosos ou inteligentes, passamos a impressão de desconforto interno.

O que torna uma pessoa atraente é o fato de ela não precisar provar nada.

### **3.6 Liderando sob mudanças e pressões**

As pressões fazem parte do cotidiano do líder, quando despreparado para lidar com elas, geralmente ele é afastado, em momento oportuno. Porém, todos os líderes, por mais inteligentes que sejam, cometem erros.

O fato interessante sobre eventos estressantes é que eles afetam diferentemente cada pessoa, o que gera ansiedades para uns, pode não incomodar outros.

Durante uma crise, os subordinados aprendem muito sobre o líder, analisando todos os seus movimentos e os comparam com o que ele diz. Os seguintes fatores são analisados: “Existe o reconhecimento pelos erros cometidos ou a procura de alguém para culpar?”, “Há o apoio aos funcionários ou o abandono?”, “Comportamento calmo ou desesperado?”. Além de autoconsciência para reconhecer as situações que provocam a ansiedade, o líder deve ter capacidade de gerenciar o comportamento para evitar o envio de mensagens improdutivas para o seu pessoal.

Em seu livro “Liderança no fio da navalha”, 2002, Ronald A. Heifetz e Marty Linsky enfatizam que quando se lidera pessoas numa mudança difícil, coloca-se em xeque aquilo que lhes é mais caro – seus hábitos, ferramentas e modos de pensar cotidianos – e se oferece em troca nada mais talvez que uma possibilidade. Isso pode ser observado a bordo quando uma empresa de navegação não está bem financeiramente, e tem que fazer mudanças financeiras

de redução de custos. Outra situação é quando o comandante do navio decide fazer uma manobra arriscada de emergência, para evitar um possível acidente.

O líder tem que ter cuidado para não ser destruído ou machucado e devem vencer a resistência organizacional, administrando de maneira correta. Ele deve ser, antes de tudo, um exemplo de comportamento, mostrando para as pessoas que todas as perdas e todos os sacrifícios valerão a pena. Para Heinfetz e Linsky, em seu livro, o líder deve apresentar a todos, fatos sobre o futuro. As pessoas se dispõem a fazer sacrifícios quando entendem o porquê. Elas precisam saber que os riscos trarão compensações.

Diante da necessidade de realizar uma grande mudança, um líder deve deixar claro a seus subordinados como seus planos diferenciam positivamente dos anteriores. Isso deve ser feito através de muita comunicação, sinceridade e feedback. Um exemplo prático é o comandante decidir substituir parte da tripulação do navio. O comandante deve apresentar os reais motivos que o levaram a fazer isso e buscar a aceitação de todos. É necessária, nesse caso, uma estratégia de comunicação entre líder e subordinados, exemplificada abaixo em quatro partes:

**Figura 4:** As quatro fases de uma campanha de persuasão



Fonte: Liderança Inovadora – Os melhores artigos da Harvard Business Review (pág. 85, Campus, 2005).

### 3.7 Liderança segundo Jack Welch

Jack Welch era jovem e otimista quando tornou-se o presidente da General Electric, em 1981. Seu maior objetivo era tornar a GE a empresa mais competitiva do mundo. Nessa época, as grandes empresas norte-americanas usavam um modelo tradicional de gestão, em que os trabalhadores trabalhavam, os gerentes gerenciavam e a burocracia imperava – todo mundo sabia seu lugar.

Welch identificou fatores preocupantes em sua gerência: Os negócios não cresciam rápido o suficiente e a cultura da corporativa não encorajava inovações. Ele acreditava que a qualidade da idéia é mais importante do que a posição hierárquica de quem apresentou. Ele eliminou os preconceitos e tratou de encorajar os colaboradores a apresentarem as melhores sugestões. Sua característica principal era adorar liderar pessoas e não gerenciá-las, nem mesmo gostava da palavra “gerente”, pois ela reúne todas as características negativas associadas aos chefes – como controle, repressão e falta de comunicação.

Para ele, o líder é alguém que desenvolve uma idéia e motiva as pessoas a executá-la e o herói é a pessoa que traz idéias estimulantes. Durante sua liderança, ele adotou três métodos básicos: Criar uma visão e motivar para que os outros a realizem, não ser tão detalhista e envolver todos os membros de uma equipe, estimulando grandes idéias. Welch acreditava que sem regras ou títulos, as pessoas se expressariam com mais facilidade. Essas características tornaram ele um dos maiores executivos do mundo.

Segundo Jeffrey A. Krames, em seu livro: “Os princípios de liderança de Jack Welch- 24 lições do maior executivo do mundo”. Jack Welch apresentou o perfil ideal do corpo gerencial, definindo os Quatro Es da liderança:

Energia: É preciso ter energia pessoal.

Energização: Transmitir energia para as equipes, sem intimidá-las.

Entusiasmo: É preciso ter entusiasmo competitivo e o desejo de vencer.

Execução: Incrível histórico de realizações.

### 3.8 Princípios de liderança

Alguns fatores são essenciais para uma boa liderança. Tais como:

- a) **ser mais informal:** Eliminação de formas de tratamentos como senhor ou comandante, salas sem divisórias, eliminar tensões e promover encontros informais, como churrascos ou *happy hours*;
- b) **eliminar burocracias internas:** Quando o navio lida com alfândegas, serviços de portos, capitancias dos portos e contratos existem muitas burocracias que por sua maioria, são inevitáveis. A bordo, em pequenas decisões, é importante simplificar processos e tornar a organização mais ágil e responsável;
- c) **encarar a realidade:** Deve-se analisar a situação e encarar de maneira rápida e estratégica. Em casos como risco de atraso na chegada do porto, falta de alimentos a bordo ou até mesmo, um rumo de colisão, o comandante deve exercer uma atitude pró-ativa;
- d) **liderar pela motivação:** A verdadeira liderança é proveniente da qualidade da visão da pessoa e de sua habilidade para motivar os outros a ter um bom desempenho. Os melhores comandantes não lideram pela intimidação, e sim pela inspiração;
- e) **reescrever lista de compromissos:** Programar-se sem desenvolver planos longos ou se obrigar a cumpri-los cegamente. É preciso ter flexibilidade e disposição para mudar quando as circunstâncias exigirem, desenvolvendo planos alternativos, caso o cenário mude bruscamente o rumo a uma direção inesperada. Deve-se estar sempre preparado para o inesperado;
- f) **decidir-se rapidamente:** Existem consequências muito negativas em hesitar na hora de tomar uma decisão, tais como criar um ar de insegurança e desvalorização da ideia apresentada;
- g) **valorizar boas ideias:** Às vezes, um simples cozinheiro de bordo pode ter uma idéia estratégica em uma região sujeita a ataques de piratas. Sugerir ao comandante que coloque bonecos nas bordas falsas, simulando “vigias”. É importante ao líder valorizar e incentivar idéias inovadoras, vindas dos seus subordinados;
- h) **estimular o desempenho dos subordinados:** Um bom estimulador não age de forma tirânica, usa sempre o diálogo para convencer e deixa claro que a melhor ideia ou desempenho triunfará. Um exemplo a bordo seria o bônus salarial recebido por um

praticante que efetua tarefas de 1º Oficial a bordo. É a gratificação e incentivo do comandante;

- i) **e elevar a qualificação:** Tanto pessoal quanto aos seus tripulantes, o líder inteligente é aquele que procura melhorar suas habilidades e estimular os tripulantes a renovarem seus conhecimentos, ensinando e incentivando a prática do inglês ou realizações de cursos via internet;
- j) **fazer com que seus subordinados se sintam importante:** Um elogio inesperado, cartas com mensagens de feliz natal e homenagear aniversariantes a bordo, são atitudes que farão com que o subordinado se orgulhe da equipe e do navio onde trabalha. Cria-se uma maior aproximação.

“Líderes inspiram as pessoas com visões claras de como as coisas podem ser melhoradas.” – Autor anônimo.

“Nem todo mundo possui os mesmos talentos, mas deveria ter oportunidade de desenvolvê-los.” – John F. Kennedy.

### 3.9 A importância do *feedback*

Quase todos os trabalhadores enfrentam crises de insegurança. Inevitavelmente eles pensam: “Como está meu trabalho? O que meu chefe pensa de mim? Estou no caminho certo para uma promoção?”

Para aqueles que comandam uma equipe, poucos conseguem encontrar as respostas que procuram e se surpreendem por como são vistos pelos outros. Os programas de avaliação formal são muito úteis para mensurar habilidades e competências, mas raramente trazem alguma luz sobre características de personalidade e a capacidade de lidar com pessoas, coisas que serão avaliadas somente com a convivência a bordo.

Um dos desafios para quem chega a um cargo de comando de um navio é lidar com a falta de *feedback*, principalmente dos seus superiores. Um armador, por exemplo, pode até citar eventuais comentários ou críticas, mas são mínimas as chances de um comandante receber uma avaliação completa de seu comportamento ou desempenho no trabalho, até porque em um navio, a maior autoridade é o próprio comandante.

A falta de avaliação pode tornar um comandante cada vez mais equivocado a respeito de suas habilidades. Ele pensa que faz um bom trabalho, mas sem o aval dos superiores, sua

confiança está sendo testada. O bom líder não se conforma com isso, pedindo sempre o feedback de seu desempenho, principalmente para seus colegas de bordo. Ele cria situações para que os subordinados falem tranquilamente o que pensam sobre suas atitudes.

O líder deve se auto-avaliar e esclarecer dúvidas com os integrantes de sua equipe, fazendo perguntas e pedindo respostas francas. Exemplo: “Vejo que preciso melhorar em dois aspectos, ser mais paciente e escutar mais. Você concorda?”

“O sucesso tem a ver com o feedback, feedback e feedback. Da mesma maneira que você não pode fazer uma máquina funcionar sem ele, você não pode administrar uma empresa sem feedback.” – Barbara Reinhold.

### **3.10 Os grandes líderes da humanidade**

#### **Mahatma Ghandi:**

Foi um dos maiores líderes da História da Humanidade, o idealizador e fundador do moderno Estado indiano e o maior defensor do Satyagraha (princípio da não-agressão, forma não-violenta de protesto) como um meio de revolução.

#### **Nelson Mandela:**

Ex-líder rebelde que se tornou posteriormente presidente do seu país (África do Sul). É considerado como o mais importante líder da África Negra, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 1993 e “Pai da Pátria” da moderna nação sul-africana.

#### **Martin Luther King Jr.**

Pastor protestante que se tornou um dos mais importantes líderes do movimento dos direitos civis dos negros dos EUA e no mundo, com uma campanha de não violência e de amor ao próximo. Foi a pessoa mais jovem a receber o Premio Nobel da Paz (1964), pouco antes de seu assassinato.

#### **Comandante Phillips:**

Comandante americano que sofreu ataques de piratas somalis no oceano Índico enquanto comandava o navio Maersk Alabama. Foi considerado pelo presidente Barack Obama como um homem de coragem e exemplo de liderança para todos os americanos.

## **4 O LIDER EM UM NAVIO MERCANTE**

### **4.1 Problemas a bordo**

A bordo, alguns problemas são mais frequentes do que em terra. Isso ocorre porque o navio é um espaço confinado, longe da família, com pessoas de diversas culturas e nacionalidades. Conviver com uma equipe com línguas e vícios linguísticos diferentes pode ser um agravante para esse problema, porém, quase sempre é inevitável. Até mesmo lidar com uma equipe antipática ou problemática, torna os dias a bordo mais longos e cansativos. Por isso, o líder e seus subordinados devem estar preparados para essas situações.

A vida no mar traz consigo certas peculiaridades, características do confinamento, tais como a restrições de assuntos diários e alienações com o mundo exterior. Muitas vezes o tripulante não possui acesso à internet, televisão ou até mesmo telefone, quando o navio se afasta muito da costa, ocasionando na monotonia e falta de atualização com os assuntos do mundo. Isso gera o afastamento e pode causar princípios de depressão. O profissional marítimo deve, antes de tudo, ter uma ótima formação psicológica e emocional.

Outro possível agravante é a condição de trabalho, geralmente padronizada em navios. No mar, em embarcações de longo curso e cabotagem, o marítimo cumpre quarto de quatro horas, descansando oito horas, durante todos os dias da semana. Tanto no passadiço quanto na praça de máquinas, existe um oficial de serviço responsável pelas ações do navio, chamado Oficial Chefe de Quarto. Já nas embarcações de offshore, são comuns turnos de seis horas de trabalho, alternadas de seis horas de descanso, existindo navios que adotam doze horas de serviço direto para seus oficiais. Com o aumento da tecnologia e automação a bordo, o numero de tripulantes vem sendo cada vez mais reduzido. Isso provoca a diminuição da quantidade de indivíduos a bordo e o aumento de responsabilidades e “fainas de bordo” para cada um, impedindo até mesmo um desembarque no porto e necessidade de trabalhar mesmo fora do quarto de serviço. São fatores que incentivam o isolamento e a tristeza.

Além disso, um homem do mar deve geralmente conviver com situações meteorológicas extremas e possui até mesmo riscos de sequestro, explosões e incêndios e abandono. O marítimo deve ter sangue frio, manter a calma, ter uma relação de companheirismo com seu colega de trabalho, ter boa comunicação e relação interpessoal, para se “safar” dos problemas. Quando um problema surge a bordo, seja ele qual for, sua solução requer análise lógica, uma decisão e um plano de ação por parte do comandante. Para chegar ao plano de ação, o comandante deve utilizar uma forma de liderança adequada, seguindo-a

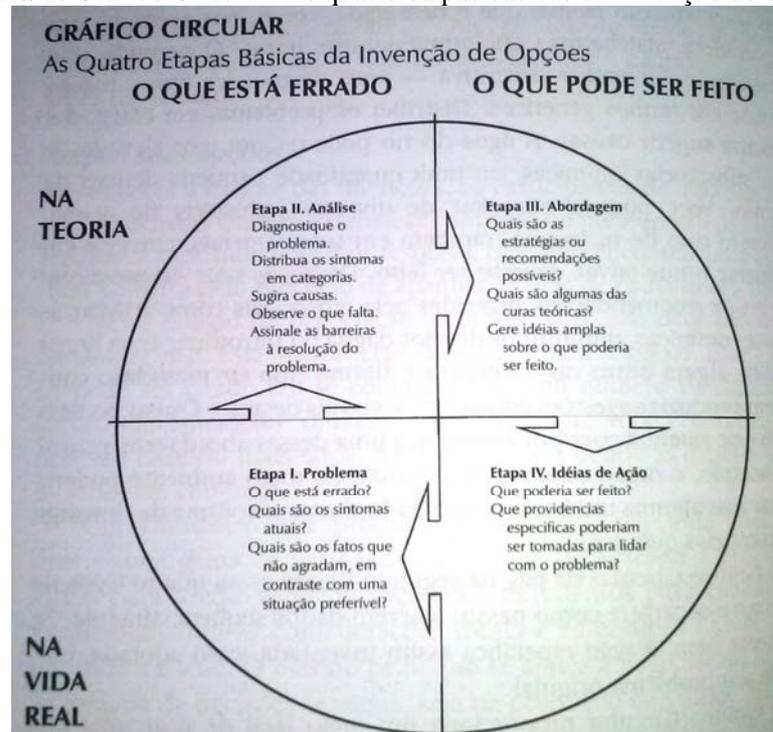
corretamente e utilizar sua influência para resolver esses conflitos, reconhecer os problemas e definir metas.

O gráfico circular consiste em quatro tipos de raciocínios. A primeira etapa é pensar no problema específico, a situação desagradável. Por exemplo, é observado que no mar, ao redor do navio existem manchas pretas e malcheirosas. O segundo raciocínio é a análise descritiva. Distribui os problemas em categorias e procura sugerir as causas. A água do mar pode ter um teor elevado de várias substâncias químicas ou uma quantidade pequena de oxigênio. O comandante poderia suspeitar de uma vazão de óleo do próprio navio ou despejo de indústrias próximas.

O terceiro raciocínio consiste em considerar o que deve ser feito. Dados os seus diagnósticos, ocorre a busca de recomendações sugeridas pela teoria, tais como checar na praça de máquinas possíveis vazões de óleos e se informar sobre a presença de indústrias na região. O quarto raciocínio consiste em produzir sugestões específicas e viáveis de ação. Se realmente for detectado que as manchas estariam vindo do navio, o comandante deverá tomar medidas de emergência.

O gráfico circular abaixo exemplifica os tipos de raciocínios do líder quando surge um problema e sugerem os passos a serem dados sequencialmente. Modelo de resolução de um problema para um comandante:

**Figura 1:** Gráfico Circular: As quatro etapas básicas da invenção de opções



Fonte: Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton – Livro: “Como chegar ao sim”, pág. 84. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

## **4.2 O papel do comandante**

O maior exemplo de um líder na Marinha Mercante é o comandante. Ele é o responsável por tudo que ocorre num navio, seja por ação própria ou ações praticadas por seus subordinados.

O líder deve ser uma pessoa acessível a qualquer momento. Dessa maneira, os tripulantes podem se sentir a vontade quando estiverem com dúvidas ou expressar suas dificuldades. Para isso deve ser humilde, flexível e compreensivo. Além disso, deverá utilizar técnicas profissionais de segurança para garantir o respeito, a admiração e a garantia de um bom trabalho da parte dos inferiores hierárquicos.

O comandante deve ser sempre objetivo, manter sempre o seu caráter e estar sempre atualizado, aperfeiçoando-se sempre quando possível, agregando valor a sua equipe e elogiando sempre que necessário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como intenção apresentar as dificuldades de se trabalhar em um navio e o que isso afeta as relações interpessoais. As pessoas possuem costumes, personalidades, idéias e educações diferentes. Quando se juntam, podem ocorrer problemas de relacionamentos, que se agravam com as dificuldades do trabalho a bordo como confinamento, poucas horas de sono, saudade de casa, entre outros.

Podemos notar que os preconceitos e diferenças culturais também agravam os problemas de relacionamento, assim como fatores comportamentais como intolerância, impaciência, grosseria e vaidade.

Com o objetivo de evitar as situações indesejáveis, citadas e explicadas durante o trabalho, as pessoas podem se afastar, evitar comunicações e se entristecerem. Isso pode gerar problemas de saúde, como a depressão, afetando a produtividade a bordo, tanto pessoal quanto dos seus colegas de trabalho.

Para evitar tais problemas, é necessário termos conhecimentos sobre como lidar com os diferentes tipos de pessoas, conhecendo suas verdadeiras intenções e sempre lembrar que caso aja conflitos, ele deve ser administrado e não evitado.

Com o objetivo de coordenar os conflitos e o andamento de tudo que ocorre a bordo, existe o líder, que na marinha mercante é o comandante. Ele lidera pelo exemplo, está disposto a ajudar, não utiliza a hierarquia para ser respeitado e tem grande poder de influenciar pessoas. O líder possui alguns desafios e estratégias, debatidas durante a monografia. Um bom líder consegue conciliar ordem nas tarefas, satisfação dos subordinados e um ambiente de trabalho agradável e harmonioso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BADARACCO, Joseph L. Jr.. **O sucesso dos líderes**. Campus/Elsevier, 2002.
- BADARÓ, Ana Maria. **Rumo à liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BRAMSON, Robert. **Coping with difficult people**. EPUBMOBI, 1981.
- BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: C.E.N., 2003.
- DR. BRINKMAN, Rick and DR. KIRSCHNER, Rick. **Aprendendo a lidar com pessoas difíceis**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- FISHER, Roger and URY, William and PATTON, Bruce. **Como chegar ao SIM**. Rio de Janeiro: Imago, 1991.
- HEIFETZ, Ronald A. and LINSKY, Marty. **Liderança no fio da navalha: sobrevivendo e vencendo os perigos nos negócios**. São Paulo: Campus, 2002.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KRAMES, Jefferey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MORGAN, Nick. **Os segredos de comunicação dos coaches de executivos**.
- NASCENTES, Márcia. **Liderança inovadora**. São Paulo: Elsevier, 2008.
- PERES, Lenke. **Gerando envolvimento na equipe**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de aperfeiçoamento para capitão, 1993.

# CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

