

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

MARCOS VINICIUS DIAS OLIVEIRA

**AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES: A QUESTÃO
DA LIDERANÇA**

RIO DE JANEIRO

2014

MARCOS VINICIUS DIAS OLIVEIRA

**AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES: A QUESTÃO
DA LIDERANÇA**

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

Orientadora: Dra. Profa. Claudia Segadilha Adler

RIO DE JANEIRO

2014

MARCOS VINICIUS DIAS OLIVEIRA

**AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES: A QUESTÃO
DA LIDERANÇA**

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

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientadora: Dra. Profa. Claudia Segadilha Adler

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

A Deus, toda honra e toda a glória.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, a Deus que é tudo para mim. Aos meus pais Rosemere Dias e Marcos Aurelio dos Santos pelas orações, apoio e dedicação. Ao meu irmão Marcos Aurelio Dias pelos bons exemplos. Aos freis e freiras da Fraternidade Missionária O Caminho, aos monges do Mosteiro de São Bento e Mosteiro da Virgem, pelas orações, exemplos de perseverança e caridade. E a minha orientadora doutora professora Cláudia Adler que mesmo não sendo minha professora de sala de aula, fez com que eu aprendesse mais sobre o tema, agradeço também pelo seu total apoio e incentivo. Fica aqui também registrado minha gratidão a professora Denise Batista que ficará para sempre em minha memória.

*Agora, pois, permanecem a fé, a esperança e o amor, estes três, mas o maior destes é o amor.
(BÍBLIA SAGRADA, 1 CORÍNTIOS CAPÍTULO 13, VERSÍCULO 13)*

RESUMO

Com base nos conhecimentos sobre como se relacionar com o outro, este trabalho levanta a liderança como elo primordial para as relações humanas a bordo. A Marinha Mercante é uma carreira diferenciada e o exercício de liderança se faz necessário para a ascensão de uma empresa da área marítima e para o alcance de objetivos dentro e fora do navio. É seguindo a vertente das relações humanas que se tem uma ideia mais nítida sobre a relação do líder, equipe e metas. O objetivo deste trabalho é mostrar a importância da liderança para as relações humanas, principalmente no ambiente de trabalho a bordo, expondo os tipos de poderes de um líder, bem como suas habilidades pessoais e interpessoais que contribuirão para seu exercício de liderança, as competências de um líder e a mulher na posição de liderança. Uma breve entrevista com alguns profissionais marítimos foi feita para que fique mais nítida a importância da questão da liderança no trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Equipe. Relações Humanas. Objetivos.

ABSTRACT

Based on knowledge how to relate to each other, this work raises leadership as central link to human relationships on board. The Merchant Navy is a differentiated career and the exercise of leadership is necessary for the rise of a maritime area of the company and the achievement of goals on and off the ship. Following this human relations, it's possible to have a clearer idea about the relationship among leader, team and goals. The objective of this work is to show the importance of leadership for human relationships, particularly in the working environment on board, exposing the types of powers of a leader as well as their personal and interpersonal skills that will contribute to their exercise of leadership, skills a leader and women in a leadership position. A brief interview with some maritime professional was made so that it is clear the importance of the issue of leadership at work.

Keywords: Leadership. Leader. Team. Human Relations. Goals.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Aspectos para um bom desempenho. Psicologia nas organizações

Figura 2: As bases do poder: organizacional e individual

Figura 3: O líder e a equipe.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 LIDERANÇA COMO PARTE DAS RELAÇÕES HUMANAS	11
2.1 O Líder e sua relação com o outro	11
2.2 Competências comunicativas	12
2.2.1 Saber ouvir	12
2.2.2 Saber falar	12
2.2.3 Saber compreender	12
2.3 Diferenças entre o líder e o chefe	13
2.4 Esforços Integrados	14
2.5 Liderança e Motivação	14
2.5.1 Poder de competência	16
2.5.2 Poder de referência	16
2.5.3 Poder legítimo	17
2.5.4 Poder de recompensa	17
2.5.5 Poder coercitivo	17
2.6 Comunicação a bordo.....	17
2.6.1 O líder que não se comunica de forma adequada	18
2.7 Competências de Liderança	18
2.7.1 Habilidades pessoais de um líder	19
2.7.2 Habilidades interpessoais de um líder	19
2.8 A mulher na posição de líder	21
3 EXEMPLOS DE PESSOAS QUE TRABALHAM A BORDO	22
3.1 Metodologia	22

3.2 Análise das entrevistas	23
3.2.1 Abordagem dos entrevistados	23
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
ANEXO I	31

1 INTRODUÇÃO

Os antigos modelos de gestão não atendem mais de maneira eficaz ao ambiente competitivo das atuais organizações, levando-as a transformações que provocam rupturas e mudanças nas suas filosofias gerenciais. E em meio a esse ambiente, a liderança é um elemento de vital importância ao sucesso de qualquer organização.

Ser habilidoso é uma característica fundamental que um líder deve ter para fazer valer o seu papel e a liderança é uma habilidade que está presente em vários ramos da sociedade (Vries, 1997). Esta habilidade, direcionada ao ambiente de trabalho a bordo se mostra cada vez mais imprescindível. Numa profissão tão diferenciada, longe de terra firme, o líder deve se mostrar cada vez mais tenaz e capaz de lidar com os seus próprios problemas e com os problemas alheios (Chiavenato, 2000). Neste objeto de estudo são discutidos as características e habilidades que um líder deve ter para conduzir sua equipe e tipos de poder que ele pode exercer sobre uma equipe.

O presente tema foi abordado, discorrendo sobre atributos que um líder deve ter para uma liderança eficaz. Exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser melhor preparada para os desafios. Sob essa ótica, os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a auto-estima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboraram. Na busca da excelência empresarial, verdadeiros líderes adotam um novo modelo de gestão, praticando filosofias de trabalho que preconizam levar os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional (Robbins, 2010).

Deste modo, faz-se necessário a exposição de aspectos principais para o exercício da liderança a bordo de navios mercantes e assim apresentando definições e suas implicações no dia-a-dia como as características principais de um líder e as suas competências.

2 A LIDERANÇA COMO PARTE DAS RELAÇÕES HUMANAS

Ordway Tead (1957) define liderança como processo onde um líder, de maneira eficaz, conduz um grupo de pessoas, visando transformá-las em uma equipe que desempenha uma série de tarefas). Em resumo, é a capacidade de estimular a motivação e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Ch. Muito mais que ser líder, é preciso saber sê-lo.

Um líder não é necessariamente um chefe. Ao passo que um líder faz com que as pessoas queiram fazer o que ele acha que é necessário, portanto, não é um cargo de posição na instituição. De acordo com Stoner (1999) liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

Um líder não pode sê-lo isoladamente, é preciso que, em um determinado grupo, haja uma pessoa com características de um líder e certa vocação para a atividade em que vai liderar. Bons líderes proporcionam estabilidade em situações difíceis e deixam claro qual o objetivo que se almeja (Chivenato, 2000).

2.1 – O Líder e sua relação com o outro

A liderança e a participação eficaz do líder em grupo dependem essencialmente da forma como este e os membros do grupo convivem com as diferenças interpessoais (Barcellos, 2012). Esta diferença nada mais é do que saber lidar com as diferentes maneiras de pensar, agir, sentir.

Na maior parte das ocasiões espera-se algo do outro e, quando esta expectativa não é alcançada, vem o sentimento de frustração. Ocorre que, nestas relações, as pessoas partem de seus próprios pontos de vista e de suas referências interpessoais. É fundamental que as pessoas tenham sempre em mente que o outro, ou será parecido ou será completamente diferente, e tendo esta mentalidade, saber respeitar o outro.

A bordo o papel de liderança é exercida por todos da cadeia hierárquica. Paciência, exemplo, cooperatividade, comprometimento e humildade são atributos fundamentais que forjarão o líder ao longo de sua carreira. Um líder competente usa de suas habilidades pessoais e interpessoais aplicando-as em seu dia-a-dia, administrando conflitos, incentivando os tripulantes, sabendo se comunicar adequadamente com todos, tendo como resultado o ganho de poder e influência.

2.2 Competências comunicativas

As competências comunicativas são desenvolvidas de acordo com as experiências vividas por um indivíduo. O líder faz seu papel de forma positiva pondo seus habilidades pessoais e interpessoais em prática. Dentro desta convivência, deve se basear nestes três pilares:

2.2.1 Saber ouvir

É de vital importância para uma comunicação efetiva o saber ouvir. Esta ferramenta é eficaz ao relacionamento humano. Nem sempre há a sensibilidade de perceber o que o outro quer transmitir.

Ao ouvir o que o outro tem a dizer, deve-se concentrar naquilo que é dito, sem porém perder a sensibilidade do que acontece ao redor do ambiente que se está. O líder é alguém capaz de ouvir o que seus subordinados tem a dizer e tomar decisões a partir da opinião do grupo (Chiavenato, 2000). É ouvindo que se aprende e, partindo dessa primeira etapa é que se contribui, propondo e não impondo, os pontos de vistas que, na ideia do líder que está ouvindo, será importante para as atividades ou algum determinado assunto.

2.2.2 Saber falar

Ao passo que é importante saber ouvir, também é importante que o líder saiba falar. Dependendo da maneira que se expressa pela fala, pode-se criar uma situação conflituosa. É por este motivo que deve expressar sua fala de maneira respeitosa. É importante que um líder manifeste sinais boa vontade e paciência para com seus subordinados.

Saber falar também está ligado ao fato de um líder estar sempre pronto a dar *feedback* aos membros da equipe a fim de que suas ideias façam com que seus subordinados aprimorem seus conhecimentos por de debates e discussões sobre as atividades em que estão trabalhando.

2.2.3 Saber compreender

Chanlat (1996), definiu que o ser humano é um ser estrangeiro para o outro e, partindo desta definição, caberá ao líder saber lidar com a falta de compreensão que pode haver entre as pessoas de um grupo, como por exemplo, por ocasião dos(as):

- Diferentes costumes e padrões comportamentais;
- Falhas de comunicação;
- Conflitos;
- Erros em geral.

Esses exemplos podem surgir da falta de compreensão de um grupo como um todo e atrapalhar substancialmente as atividades que o líder está comandando.

A compreensão gera harmonia em vários ambientes, seja profissional ou familiar. Saber compreender é ter sensibilidade para com o outro, é uma a virtude de suma importância para aquele que lidera.

2.3 Diferenças entre o líder e o chefe

Para melhor compreensão do termo líder, se faz necessário diferenciá-lo do termo gerente, pois embora haja uma certa confusão entre esses dois termos, existe em sua essência uma diferença muito grande em seus papéis. A liderança está associada à capacidade de servir, isto é, capacidade de um líder identificar e satisfazer as necessidades legítimas de sua equipe. (Hunter, 2004). O gerente está associado a utilização de sua posição na organização para obtenção do comprometimento dos membros (Chiavenato, 2000). Já o líder, sua autoridade flui de forma natural, pois ele destaca-se no grupo, ocupando ou não um cargo de chefia, influenciando as pessoas e levando-as a cooperarem para o alcance de um objetivo comum. Assim, constata-se que todo líder é um gerente, porém, nem todo gerente é um líder (Chiavenato, 2000).

Para uma visão mais nítida entre um líder e um chefe, será apresentado a seguir uma tabela comparativa.

Tabela: características do gerente e do líder

Características do gerente	Características do líder
Mantém	Desenvolve
Focaliza o sistema e sua estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se no controle	Inspira confiança
Imita	É original
Olhos na base da organização	Olhos no Horizonte
Visão a curto prazo	Perspectiva de longo prazo

Fonte: Comportamento Organizacional – Idalberto Chiavenato

2.4 Esforços Integrados

Segundo Fuller (1943) a inteligência e a criatividade humanas são ilimitadas o que se contrapõe à não-perenidade dos recursos materiais. Esta, por sua vez, pode ser gerenciada por meio de invenções que utilizem um mínimo de materiais e energia para conseguir um máximo de resultados que é fazer mais com menos. Isto é sinergia, que, segundo Fuller (1943) é o resultado do comportamento da globalidade dos sistemas. Ela não pode, portanto, ser conhecida com base no comportamento das partes isoladas. Sinergia é mutualidade, compartilhamento de mudanças em benefício do todo.

O trabalho em equipe é um campo no qual esses conhecimentos têm ampla aplicação. Uma equipe sem sinergia tenderá a se desfazer. A experiência mostra que a reunião de pessoas cultas, sábias e experientes nem sempre resultará em um grupo mais culto, sábio e experiente. Isso poderá ocorrer se essa reunião permitir que elas troquem entre si informações que produzam mudanças em suas estruturas de percepção e pensamento.

Em termos práticos a sinergia é no início estimulada pela definição de metas, objetivos e valores a serem compartilhados. É também imprescindível que haja cooperação entre os componentes da equipe, e que a contribuição de cada um seja ao menos um pouco diferente da dos demais. É assim que se transforma uma soma de esforços (adição simples) em uma multiplicação de potenciais (adição sinérgica).

2.5 Liderança e Motivação

Segundo Spector (2002), motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Esta definição refere-se ao comportamento que um indivíduo pode assumir de acordo com este sentimento. Para Robbins (2002), a motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta. A bordo, a motivação é mais sensível e pode se tornar negativo devido ao não reconhecimento do trabalho dos tripulantes pelo líder.

Intensidade: refere-se a quanto esforço a pessoa despende. Contudo a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

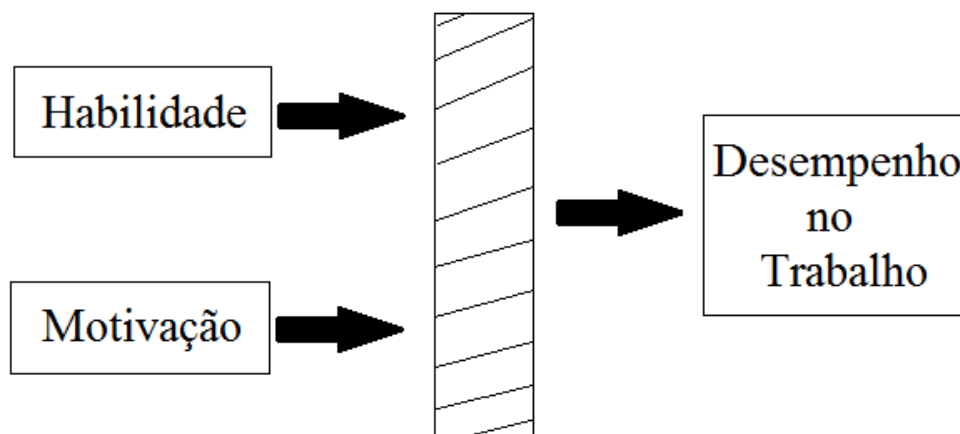
Direção: é preciso considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que deve-se buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização de forma coerente.

Persistência: esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos

O líder deve saber estimular seus subordinados, para que estes sintam-se motivados a executar suas tarefas com entusiasmo e ânimo. Segundo Spector (2002) as recompensas são uma maneira de se estimular um trabalhador que se empenha e também acreditar que ele é capaz de executar determinada tarefa, dando-o credibilidade, dentro de um discernimento profissional.

Um bom desempenho será alcançado quando as habilidades necessárias para exercer determinada função e a motivação superarem as limitações que surgirem.

Figura 1: Aspectos para um bom desempenho. Psicologia nas organizações.



Fonte: Psicologia nas Organizações

A teoria da meta-caminho (House, 1971) trata de como os líderes estimulam seus subordinados para o cumprimento de metas estabelecidas. Tal teoria é fortemente direcionada ao líder, pois é ele que tem o dever de estimular seu subordinados.

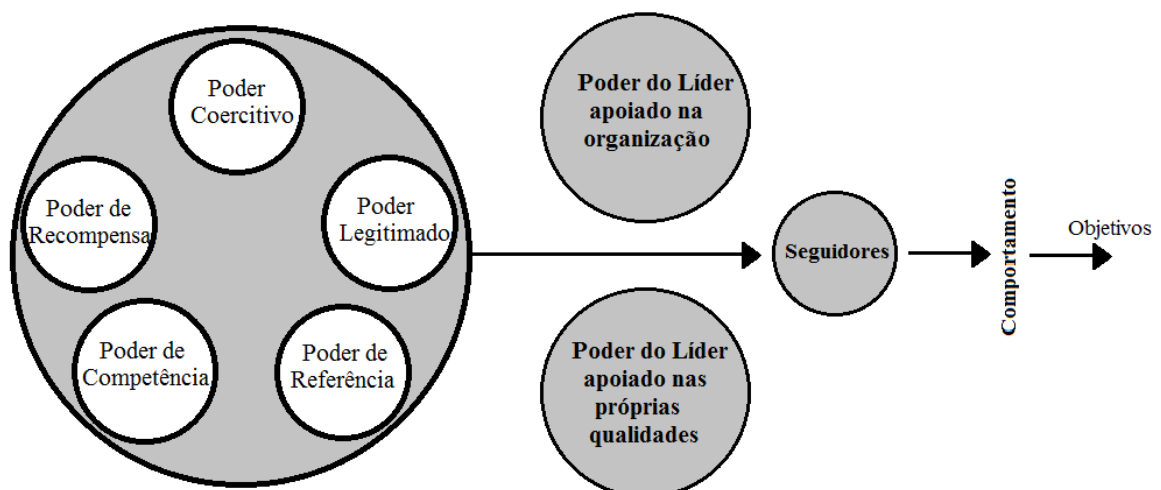
A liderança é uma fonte de motivação caso o líder tenha um bom discernimento e contribua para com os demais colegas gerenciando suas atividades, instruindo-os e beneficiando-os com elogios e críticas construtivas. Já citado, uma das principais

características de um bom líder é influenciar positivamente seus colegas de trabalho e ser um modelo a ser seguido, e isso é algo que poderá estimular seus subordinados.

O papel do líder é de monitorar o andamento do trabalho, amenizando conflitos, pôr em prática eloquência chamando atenção de todos e apresentar soluções, bem como fazer com que os demais sintam-se motivados a procurar uma solução.

Ser exemplo é uma grande responsabilidade e tal exemplo deve ser o melhor possível. A influência que as pessoas podem ter sobre as outras é determinada por vários fatores organizacionais e pessoais que, segundo French e Raven (1959), dividem-se em cinco: o poder da experiência, poder de referência, poder legítimo, poder de recompensa e poder coercitivo.

Figura 2: As bases do poder: organizacional e individual.



Fonte: Chiavenato (2000, p. 347)

2.5.1 Poder de competência

Neste fator explicitado por French e Raven (1959), um grupo tenderá a seguir as diretrizes de um líder que ele acredita ter experiência, conhecimento e perícia em determinado assunto. Este poder tornar-se eficaz uma vez que os subordinados tenderão a se convencerem de que as ordens dadas pelo líder devem ser efetivamente seguidas. Esse poder garante ao líder maior credibilidade perante seus colegas.

2.5.2 Poder de referência

É o fator em que os trabalhadores gostam ou se identificam com seu líder. As pessoas tendem a ser influenciadas por outras que elas admirem ou gostem, seja por motivos pessoais ou pelo trabalho. Esse poder pode ser desenvolvido por meio de relacionamentos interpessoais com as

demais pessoas e elevando-se o *status* do líder. É como se o líder fosse uma “celebridade” e isso garantisse a ele confiança dos colegas de trabalho.

2.5.3 Poder legítimo

Este tipo de poder está ligado ao cargo ou posição ocupada pelo indivíduo no grupo organizacional. É a nivelção hierárquica que estabelece os escalões de autoridade dentro da organização (Chiavenato, 2000).

2.5.4 Poder de recompensa

O poder de recompensa é a capacidade que um líder tem de saber recompensar os subordinados, seja com folgas, atribuições e títulos, promoções e aumentos de salário.

2.5.5 Poder coercitivo

É baseado no temor e na coerção (Chiavenato, 2000). O subordinado possui certa sensibilidade em perceber que em uma situação de fracasso ele poderá receber uma punição que ele quer evitar.

2.6 Comunicação a bordo

O processo de comunicação a bordo não deve haver falhas: deve ser claro e objetivo e com o máximo de exatidão possível, para que a mensagem possa percorrer todo o caminho necessário até chegar ao seu destinatário com absoluta clareza. A bordo, o líder competente transmite a mensagem de forma eficaz para seus subordinados. Seja ao falar diretamente com alguém ou operando com outro navio. Numa situação de perigo, por exemplo, de incêndio ou de homem ao mar, o líder deve estar apto a transmitir ordens claras e objetivas a fim de solucionar os problemas com a maior rapidez possível.

Assim como há o dever de fornecer uma comunicação, há o direito de se ter uma informação verdadeira e uma fonte confiável para que não haja erros. Quando um tripulante de um navio solicita esclarecimentos a seu líder, não significa que este é incapaz, antes porém, mostra-se alguém interessado a sanar todas as dúvidas a fim de realizar as tarefas propostas.

Além disso, para realizar a comunicação a bordo de forma positiva deve-se verificar quem serão os ouvintes da mensagem para adequar-se à linguagem a ser utilizada, com objetivo de ser bem compreendidas por todos.

2.6.1 O líder que não se comunica de forma adequada

Um líder competente deve saber a diferença entre elogiar e corrigir alguém. Quando um líder tem que elogiar alguém da tripulação, deve elogiar perante todos, sendo assim a postura mais correta assumida por ele. E quando for corrigir alguém, deve ser feito de maneira particular.

Deve-se também, por parte do líder, jamais desmerecer o trabalho dos seus subordinados por mais simples que seja, deve-se encorajá-los a desafios mais árduos e de maneira que eles consigam executar.

2.7 Competências de Liderança

Um líder é a pessoa, a qual foi atribuída à função de dirigir e coordenar as atividades relacionadas a uma equipe, segundo (Chiavenato, 2000). A ele cabe não somente exercer sua autoridade sobre a equipe, como também demonstrar sua competência através de suas habilidades técnicas e humanas.

Uma boa característica do líder, já citada, é estimular a motivação de seus liderados. As pessoas motivadas não apenas fazem as coisas corretamente, mas se comprometem com o que fazem.

O líder deve apresentar características positivas para o trabalho, visto que os liderados tendem a apresentar os mesmos comportamentos daquele. A equipe tenderá a seguir o que o líder faz, e tomarão isto como exemplo padrão (Chiavenato, 2000).

Para ser um modelo de atuação eficaz e positiva, antes de tudo, um líder deve:

- demonstrar integridade através do autoconhecimento, sensibilidade e balanço pessoal;
- contribuir para comunicações de apoio e aprimorar o espírito de equipe;
- dar estrito apoio aos padrões de qualidade;
- despertar a iniciativa de seus liderados;
- propor novos desafios e dar liberdade para as pessoas assumirem maiores responsabilidades;
- assumir seus erros perante seus comandados;
- ser resistente a condições adversas.
- certificar-se de dar a seus liderados a parcela satisfatória de elogios;
- Estimular a motivação de seus subordinados.

As habilidades que um líder possui devem estar reunidas entre si proporcionando assim mais integração e força conjunta. Os líderes eficazes multi-habilidosos graças a seu acervo de habilidades pessoais e interpessoais que são de suma importância ao lidar com sua equipe.

2.7.1 Habilidades pessoais de um líder

As habilidades pessoais são habilidades que uma pessoa adquire ao longo de sua vida por experiências pessoais (Chiavenato, 2000). Essas experiências fazem com que uma pessoa, neste caso, um líder, encare o dia-a-dia de forma mais natural e confortável. As habilidades pessoais de um líder contará com suas experiências passadas e, novas experiências lhe proporcionarão outras habilidades e forjará as que já possui. Alguns aspectos inerentes as habilidades de um líder foram selecionadas para ilustrar sua importância para a liderança. São elas:

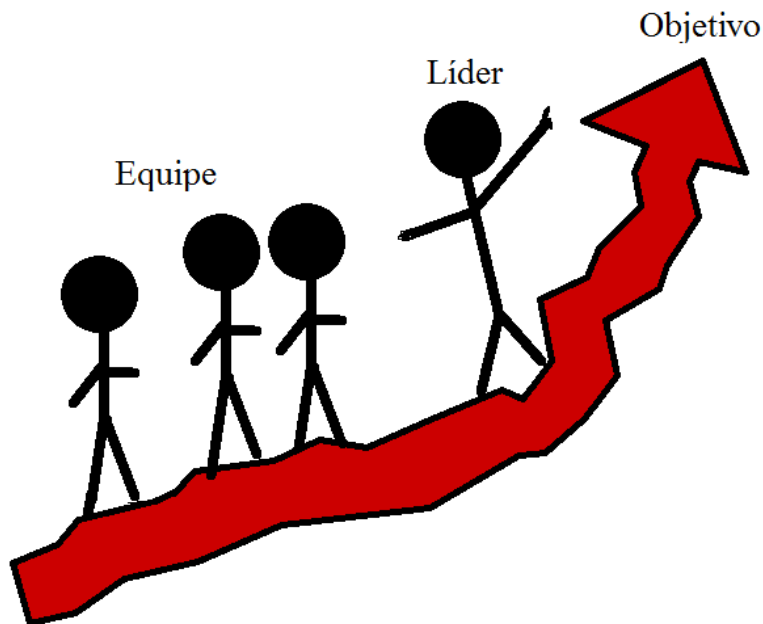
1. Administração das tensões do cotidiano: na qual o líder deve saber, de forma criativa, trabalhar em meio a tensões lidando com estas de forma a manobra-las e tornar o ambiente o mais harmônico possível para todos. Em sua administração, o líder deve estabelecer o senso de que todos devem, numa fluidez natural do trabalho, inovar e mudar. O líder deve também gerenciar seu próprio tempo e delegar funções a seus subordinados da maneira que julgue o mais adequado.
2. Desenvolvimento da auto-atenção: onde o líder delimita valores e prioridades e tem sensibilidade ao ambiente que o rodeia com a finalidade de avaliar o comportamento de seus subordinados quanto à mudança que pretende incentivar.
3. Solucionar problemas de forma criativa: utilizando-se de uma linha de pensamento criativa e racional o líder solucionará os problemas com mais facilidade. Este aspecto hábil de um líder é muito importante para a vida de bordo pois, pode haver situações em que o líder deverá apresentar uma solução de forma rápida e eficaz e, para isso, além de sua criatividade, deverá também dispor de criatividade a bem da segurança de todos. Sua criatividade e racionalidade será exemplo para aquele que aprende e então fomentará e motivará a inovação de seus subordinados e aprendizes.

2.7.2 Habilidades interpessoais de um líder

As habilidades interpessoais são habilidades de interação social, como conversar, discutir, entreter, falar em público, interagir emocionalmente, das quais um líder deve ter para construir seu espaço (Chiavenato, 2000). São elas:

1. Ser influente: ter influência sobre as pessoas é uma das características interpessoais fundamentais que um líder precisa. Deste modo, o líder orienta seus subordinados da maneira que julgar mais importante para o objetivo em comum, proporcionando-lhes senso de responsabilidade.
2. Ser comunicável: habilidade já citada nos subitens do item 2.2, que envolve a sabedoria do ouvir, falar e compreender os seus problemas e os problemas alheios. O líder que se comunica transmite ideias, pontos de vista, conhecimentos, expectativas e experiências.
3. Motivação: já discutido no item 2.5, o líder que não motiva seus subordinados tem um desenvolvimento lento para alcançar um objetivo.
4. Administrar conflitos: o líder deve ter senso crítico para perceber determinadas situações de conflitos a fim de evita-las ou amenizá-las e não influenciar nas atividades. É aí que entra a habilidade pessoal de um líder: saber solucionar problemas de forma criativa. O líder deve por em prática as estratégias para que os conflitos sejam solucionados para resolve-los da melhor maneira possível.

Figura 3: O líder e a equipe.



Adaptado de Roberto Tuji

2.8 A mulher na posição de líder

A última década foi marcante para as mulheres no mercado de trabalho e aumentou-se consideravelmente sua participação em cargos de presidência, diretoria e gerência de empresas e já ocupam postos de coordenação que antigamente era algo inimaginável que elas alcançassem, como, por exemplo, o cargo de comandante de navio. É o caso da capitão-de-cabotagem Hildelene Lobato Bahia que, com mais de 1700 dias de mar e 486 mil milhas navegadas, atinge o posto de Comandante do navio-tanque Carangola da Transpetro, sendo a primeira mulher mercante a assumir o comando de uma embarcação de grande porte na Marinha Mercante Brasileira (Unificar, 2010).

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior. Essa peculiaridade feminina é algo que chama atenção de empresas por acreditarem que as mulheres são mais sensíveis ao trabalho e mais focadas, porém Snyder (1992) comparou funcionários homens e mulheres em algumas empresas e não encontrou nenhuma diferença quanto ao gênero no comprometimento organizacional ou competência.

Fica evidente que o gênero não influencia na competência da pessoa, mas sim o seu perfil profissional. Num ambiente organizacional, existem limitações e exigências ambientais que podem forçar líderes homens e mulheres a adotarem estilos parecidos Eagly (1990) Apesar de seu avanço nos últimos anos, elas ainda são pouco representadas nos níveis altos das organizações.

3 EXEMPLOS DE PESSOAS QUE TRABALHAM A BORDO

Para uma visão mais nítida sobre a liderança no trabalho embarcado, foram coletadas relatos de marítimos e de pessoas que já vivenciaram algum tipo de embarque. Através dos dados obtidos nas entrevistas foi possível verificar que o mediador para todos os problemas intrapessoais e interpessoais é o líder, cujo papel de suma importância desempenha a fim de trazer motivação aos tripulantes, no sentido de superar a distância de seus familiares, adaptar-se as mudanças, incentivando o bom relacionamento com os outros tripulantes, criando um ambiente harmonioso, saudável e sem conflitos.

3.1 Metodologia

O método utilizado para esta pesquisa foi uma entrevista qualitativa na qual é feita pelo pesquisador através de questionamentos e opiniões a respeito de um determinado assunto, neste caso, sobre liderança e seu exercício a bordo, bem como as relações entre os tripulantes e foram coletados dados descritivos mediante o contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo.

A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido espaço entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (Godoy, 1995), neste caso, o ambiente de trabalho confinado. O fenômeno das relações humanas a bordo das embarcações pode ser melhor compreendido através desta pesquisa, uma vez que o pesquisador vai a campo buscando adquirir tal fenômeno em estudo através da perspectiva das pessoas que estão envolvidas.

Para melhor entendimento de um determinado fenômeno, vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda sua dinâmica (Godoy, 1995). Os profissionais entrevistados foram perguntados a respeito do exercício de liderança bem como sua vivência com os demais a bordo e todos os pontos de vista relevantes foram considerados.

Os entrevistados deste estudo são oficiais de marinha mercante que ainda vivem em regime de embarque e outros que estão em terra, sejam para fazer cursos de atualização ou aperfeiçoamento. Além dos oficiais, foi feita uma entrevista com um técnico em química que está em formação pela Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, lugar na qual este trabalho foi conduzido.

A entrevista teve como tema as características de liderança e a maneira pela qual foi exercida, como era a relação do profissional-líder com os demais líderes e quais eram as dificuldades em liderar pessoas de diferentes culturas.

3.2 Análise das entrevistas

A partir das análises das informações obtidas através da entrevista, fica mais claro a importância da liderança a bordo pelos relatos fornecidos pelos profissionais da área marítima. Em sua maioria, ficam evidentes como características de um líder, o autocontrole e humildade, pois em determinados momentos, o sentimento de saudade pode influenciar no bom andamento do trabalho. A humildade está relacionada ao fato de aceitar a opinião do outro sem desmerecê-lo pela sua função ou pelo seu posto. Pode-se observar que o companheirismo e a atitude a bordo contam bastante como exercício de liderança, pois o líder mostrar-se proativo em todas as atividades que lhe forem pertinentes e fazendo acender a chama do espírito de companheirismo, ajudando seus colegas de trabalho fazendo com que seja possível estreitar os laços de amizade.

3.2.1 Abordagem dos entrevistados

Através dos questionamentos dos entrevistados foi possível a coleta de dados de pesquisa e, em geral, uma abordagem sobre a experiência de liderança vivenciada por eles a bordo de navios. Alguns nomes foram modificados para preservar a identidade do entrevistado.

a) Entrevistado I: O primeiro entrevistado foi o aluno Rafael Nascimento do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha. Embora jovem e antes mesmo de ingressar a Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, Nascimento diz que sua experiência embarcado, embora difícil, foi algo que somou bastante em sua vida.

A bordo de uma plataforma da empresa Petrobrás, permanecia periodicamente embarcado por duas semanas e, ainda assim, era algo que não estava tão acostumado pois, "lidar com o sentimento de saudade é sempre um desafio", afirma. Contudo, havia por parte da tripulação, um certo entrosamento que facilitava o convívio e quase que supria todo o sentimento de saudade e estresse.

Questionado a respeito de como foi, ainda jovem, ter que lidar com o sentimento de saudade da família, Nascimento disse que é algo sempre muito desafiante. "As vezes a coisa mais difícil é ficar longe da família, mas a cada desembarque, uma renovação. Certa vez, meu embarque atrasou um dia inteiro pois, devido a condições climáticas, o helicóptero que leva os tripulantes para bordo não pôde partir. Meus familiares ficaram bastante frustrados e ansiosos, e era apenas um dia de atraso."

Sobre a questão de como era ter que lidar com outros profissionais, Nascimento afirmou que ocasionalmente ocorriam conflitos. "Havia momentos de reuniões em que as

opiniões a respeito de alguma atividade eram expostas. Porém nem sempre as opiniões convergiam para um ponto em comum e então havia certos conflitos entre os que estavam na liderança, pois algumas pessoas não gostavam de ser contrariadas e acabavam não cedendo.”

b) Entrevistado II: Thais Larissa, Formada pela Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, hoje Oficial de Náutica trabalhando em terra, diz que sua experiência no geral foi tranquila. A bordo de um navio da Transpetro, mostrava sempre interessada em aprender tudo e somada com bons instrutores, não teria como ser melhor. Segundo Larissa, os profissionais que estavam na liderança, durante sua praticagem (período de estágio embarcado), mostravam-se sempre dispostos a ensinar, sobretudo pelo fato de querer efetivar o praticante após o estágio.

Por ser uma nova fase de sua vida assim como de vários recém-formados, Larissa diz que o sentimento de saudade foi algo que sempre agravava em seus dias de bordo. “Não importa ser mulher ou homem, o sentimento de saudade vem a todos.” Para Larissa foi algo que atrapalhou de certa forma seu exercício de liderança.

Como oficial embarcada em bandeira brasileira, e por ter sido uma praticante satisfatória, a maioria dos comandantes que embarcaram com ela se sentiam seguros e confiantes, além de compartilhar uma boa amizade. Houve apenas um caso em que um comandante implicava com a entrevistada, mas em geral, segundo Larissa, era algo que ocorria com todas as mulheres a bordo, pois o comandante não confiava nelas. Os tripulantes no geral tinham um bom convívio com a oficial, mas, segundo a mesma, sempre havia aqueles que desconfiavam e até desrespeitavam ou ignoravam.

Sempre se mostrando esforçada, ela afirma que “Todos são necessários, e por isso é importante manter o relacionamento.”

O cenário mudava quando a oficial embarcava em navios de bandeira estrangeira, pois os profissionais de outros países geralmente não confiam ou demoram muito a confiar em oficiais brasileiros, seja homem ou mulher. “As mulheres também sofrem mais, até porque a comunicação é monopolizada.”

Para Larissa, o que conta bastante é o desempenho dos profissionais à bordo e o respeito que o profissional dá a si mesmo e sendo um bom líder isso refletirá nas pessoas fazendo com que elas sigam o exemplo. Além disso, a oficial atenta que o domínio do idioma

inglês é fundamental para bons esclarecimentos. “O inglês técnico é muito importante, pois todos os comandos aos subalternos partem do oficial e, como tal, precisa demonstrar segurança. Depois que todos se acostumam com você, você conquista o seu espaço!”.

Indagada sobre a relação da mulher a bordo no exercício de liderança, Thaís disse não ter passado por nenhuma situação difícil quanto ao convívio, porém disse que a mulher deve estar preparada para qualquer situação pois não se conhece as pessoas que irão embarcar junto e cada uma pode reagir de uma maneira diferente.

Uma das maiores barreiras, segundo a oficial, é a distância do lar. A oficial atenta que para as mulheres que sonham em ter o seu próprio lar, conciliar esta profissão com filhos é algo que bastante complicado: “Filhos precisam ser criados, não nascem prontos para a vida, este é um motivo mais que suficiente para eu estar em terra.”

c) Entrevistado III: O capitão-de-longo-curso Gois, que desde sua praticagem trabalhou na FRONAPE (Frota Nacional de Petroleiros, atual transpetro) diz que liderança é importantíssima a bordo e o líder deve ter credibilidade perante seus liderados. A confiança é necessária, pois quando um superior dá uma ordem ao subordinado, este deverá respeitá-lo como profissional e quando um líder tem conhecimentos adquiridos e experiências, a sua equipe tende a confiar mais nele. ”A parte importantíssima para o líder a bordo é, acima de tudo, transmitir confiança.” diz o capitão.

Além de ter adquirido o respeito hierárquico em sua escola de formação de oficiais da marinha mercante, desenvolveu a bordo, junto a tripulação, laços de camaradagem, o que fez o ambiente de trabalho algo muito mais agradável. “É muito interessante que além do respeito hierárquico, há o respeito do homem pelo homem, o que nos ajuda bastante no crescimento profissional como líderes. O respeito da hierarquia é importante e através do respeito podemos formar laços de amizade.”

Como praticante demonstrava sempre interesse em aprender, e havia líderes que o incentivavam a inovar: a relação entre eles era algo bastante agradável. Cada oficial era responsável por algo específico, seja pela navegação, pela segurança, salvatagem, baleeiras, materiais pirotécnicos e como conduzir os subalternos no sentido de saber suas funções com eficiência. “A responsabilidade que o oficial tem é grande, pois da agulha magnética do alto do tijupá até o fundo do navio o oficial deve ter responsabilidade pelo bom andamento de todos os equipamentos.”

O comandante fez uma ressalva de que desde o estágio até assumir a função de comandante, trabalhou em navios de bandeira brasileira e somente com tripulantes brasileiros. Uma das principais características que citou, foi que o líder deve ser amigável com todos e ser humilde. Segundo o oficial, ao somar os sentimentos de amizade com as habilidades profissionais, o resultado que se tem é positivo. “Quem consegue unir profissionalismo com companheirismo a bordo, o resultado vai ser sempre o melhor possível”.

Após seu comando e ter se aposentado, trabalhou com tripulantes de outras nacionalidades em um navio afretado pela Petrobrás para o estrangeiro, junto a uma empresa grega. A experiência foi em um navio da Petrobrás chamado Maraú, onde embarcou como imediato. “Houve trocas de experiências, embora não tenham sido as melhores possíveis, mas foi um grande aprendizado.” Trabalhando posteriormente junto a outro navio que foi comprado por outra empresa grega, junto aos brasileiros, trabalhavam paralelamente uma equipe de máquinas que se distinguiam em gregos e poloneses. “Neste caso particular aprendi muito com esses profissionais estrangeiros que também são bastante focados no trabalho. Isso é profissionalismo. Graças a Deus, sempre me dei bem com a tripulação estrangeira, sempre me dando bem com eles. A comunicação com eles, em inglês não era algo extraordinário, mas era o suficiente para a gente poder trabalhar.” Desta forma, fica claro que, um líder nem sempre tem problemas ou conflitos ao lidar com outros líderes e outras formas de poder de liderança pois, segundo o CLC Gois, havia por parte deles humildade, e vontade de ajudar. O laço de amizade entre o capitão e os tripulantes estrangeiros foram estreitadas de modo que o trabalho era sempre mais harmônico. “Trabalhei com eles por 2 anos sem nenhuma dificuldade. O relacionamento com o armador, patrões e no trabalho em geral eram algo muito bom, foi uma experiência muito rica.”

d) Entrevistado IV: Formado pela Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante – EFOMM pelo Centro de Instrução Almirante Brás de Aguiar, o oficial de máquinas Fábio Viana, que atualmente trabalha em uma plataforma de Vitória – ES, diz que o líder deve ter auto-controle, saber ouvir, saber falar e saber lidar com o outro. As pessoas a bordo, não raro, podem querer do líder, em situação oportuna, compartilhar seus problemas pessoais e, para isso, o líder deve estar disposto a ouvir e dar um feedback com sabedoria. Viana destacou que a imparcialidade também é uma característica que deve estar presente no líder, uma vez que aquele que lidera deve deixar de lado as desavenças possivelmente criada com outros tripulantes e saber orienta-los imparcialmente.

Com os líderes superiores, deve-se como tal, mostrar senso de responsabilidade e de justiça e com isso obter o respeito de todos. “As pessoas que estão acima de ti, vão querer sua produção”. Com responsabilidade e atitude, o oficial ressaltou que o profissional é bem visto, pois somará com a equipe, conduzindo-a e estreitando laços de amizade.

Com subalternos, o papel do líder é claro: tratar com respeito, exercendo uma boa liderança extinguindo conflitos entre os membros da equipe. De modo geral, o oficial evidenciou a importância de o líder procurar os membros conversar e ouvir o que cada um tem para falar a respeito de determinados problemas, sejam pessoais ou profissionais. Ao ser perguntado sobre como os líderes devem conduzir seus liderados, ele destacou que um bom líder deve elogiar e motivar seus subordinados.

A distância da família não foi algo que atrapalhou seu exercício de liderança, porém o marítimo ressaltou que isso varia de pessoa para pessoa. “Devemos ser companheiros, não apenas passar ordens. Devemos mostrar que não somente nos importamos com o lado profissionais, mas também com o lado humano.”.

No relacionamento humano a bordo, em todos os níveis da tripulação, é importante que se tenha certo treinamento na área de relacionamento interpessoal, pois em certas ocasiões será necessário. A oficial ressalva que deve partir do próprio profissional o interesse em querer ter uma boa relação com o outro colocando em prática os ensinamentos e habilidades adquiridas. “O líder deve saber o que é bom para o relacionamento, não adianta querer só dos outros se eu não fizer a minha parte, pois haverá a bordo pessoas com costumes diferentes, níveis financeiros e de criações diferentes, e será importante ao líder saber lidar com isso.”

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo a realização de uma análise da convivência a bordo por meio da liderança e as relações humanas, sendo elas pessoais e interpessoais, uma entrevista qualitativa, a importância do papel do líder e, também, evidenciar a importância do exercício de liderança pelos tripulantes visando objetivos e um bom relacionamento de bordo. Pode-se perceber que todos podem ser líderes, alguns com mais facilidades que outros. Fica explícito que o sucesso na arte de liderar e gerenciar pessoas vai depender diretamente do esforço e dedicação que se emprega neste exercício.

Há de se destacar que a liderança pelo exemplo surte efeitos eficazes na orientação de uma equipe. O líder, seja ele um moço de convés, técnico, oficial ou comandante, pode ganhar admiração pelo seu conhecimento e respeito por se integrar a equipe pondo em prática suas habilidades pessoais e interpessoais. Mesmo nos casos em que a operação não resulta em sucesso fica a sensação de satisfação por ter tentado e esgotado as possíveis soluções.

Ao realizar uma análise das relações humanas a bordo envolvendo a questão da liderança percebe-se que o líder deve estar sempre a frente das situações e estar atento ao que se passa pelo seu redor. Para a formação de uma equipe, faz-se necessário ter objetivo a ser alcançado mesmo convivendo com pessoas com ideias opostas. É evidente o papel do líder de estar sempre pronto a solucionar possíveis conflitos de forma racional e criativa. Pelas entrevistas feitas, fica evidente que nem sempre o relacionamento com profissionais estrangeiros se dá de maneira conflituosa. Há também de se evidenciar que o autocontrole e o respeito são características que contam muito, não somente para o líder, mas para toda a tripulação.

Pode-se concluir por meio deste trabalho que o líder é o norte de uma organização e, com uma equipe disposta a integrar esforços, aprendendo e cooperando, o resultado tenderá ao objetivo a ser alcançado e a satisfação profissional e pessoal. Comandantes e oficiais que, através da sua experiência de liderança e sensibilidade no trabalho a bordo, desenvolveram suas maneiras de fazer com que suas tripulações produzam ao máximo, influenciando-os através da disciplina, respeito e conhecimento. São exemplos de profissionais que fizeram valer o esforço que se emprega para o exercício da liderança. Um líder eficiente: para sê-lo, é preciso estar preparado e por em prática os conhecimentos adquiridos e saber lidar com as pessoas ao redor e com o imprevisível.

O sucesso de um líder depende de aspectos comportamentais e de inteligência emocional, o que fica evidente ao tomarmos como exemplo os líderes aqui entrevistados que fizeram e fazem seu papel nesse cenário estando receptivo aos canais de comunicação, estreitando laços de amizade a bordo e tratando todos com respeito. Tudo isso alinhado, viabiliza o efeito sinérgico, contribuindo para o trabalho e para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas, v. III**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

GODOY, A . S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Leadership and gender, **The nature of leadership**, 2012

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010

ANEXO I

Entrevistado I

Data: 29/07/2014

Local: Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

Nome do entrevistador: Marcos Dias

Entrevistado: Rafael Nascimento

1ª pergunta: O que considera de mais importante no exercício de liderança?

A capacidade de o líder ensinar os demais servindo de modelo para todos. O líder deve estar sempre disposto a ajudar e se compromete com bom andamento do trabalho.

2ª pergunta: Como é um líder ter que lidar com outros líderes?

Na minha situação, a bordo de uma plataforma, foi tranquilo. Eu não tinha tanta responsabilidade como os oficiais por ser apenas um técnico, mas dava pra perceber que alguns deles ficavam meio irritados quando eram contrariados. Nem todo mundo gosta de ser criticado e, por conta disso, sempre tinha conflito, principalmente quando todos se reuniam.

3ª pergunta: Como é liderar pessoas de diferentes culturas?

A bordo, todos eram brasileiros e alguns de regiões diferentes. Não houve problemas quanto aos hábitos diferentes pois não eram tão diferentes assim. Não havia estrangeiros.

4ª pergunta: Quais as características principais que um bom líder deve ter?

Antes de tudo querer ajudar, ensinar, ser responsável. Deve-se mostrar interesse não apenas em liderar mas também em aprender. Ter autocontrole, principalmente a bordo, é algo que conta bastante pois a saudade do lar sempre vem. Eu ficava de duas a três semanas embarcado e isso para mim era bastante difícil, tinha acabado de sair do ensino médio.

Entrevista II

Data: 05/08/2014

Local: Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

Nome do entrevistador: Marcos Dias

Entrevistado: ION Thaís Larissa

1ª pergunta: O que considera de mais importante no exercício de liderança?

Ter confiança em si mesmo, mostrar-se seguro de que está fazendo a coisa certa. Um oficial que se mostra inseguro pode fazer coisas erradas. Isso vai além do conhecimento pois não adianta saber tudo se ainda assim a pessoa se sente insegura do que está fazendo.

2ª pergunta: Como é um líder ter que lidar com outros líderes?

Em embarcação brasileira, por ter sido uma ótima praticante, a maioria dos comandantes que embarcaram comigo se sentiam seguros e confiantes e eram grandes amigos meus. Tive bons líderes e que sempre incentivavam a seguir carreira, eu me responsabilizava por tudo e da parte deles não havia discriminações graves. Todos são necessários, e por isso é importante manter o bom relacionamento com todos.

3ª pergunta: Como é liderar pessoas de diferentes culturas?

Meu relacionamento com brasileiros era muito bom, mas quando era embarque em embarcação de bandeira estrangeira a coisa ficava mais complicada. Os oficiais gringos geralmente não confiam ou demoram mais a confiar em brasileiros. As mulheres também sofrem mais, até porque a comunicação era monopolizada.

4ª pergunta: Quais as características principais que um bom líder deve ter?

O que conta mais, para um oficial, para um líder, o respeito e a valorização que você dá a si mesmo. Ter bom conhecimento do idioma em inglês é fundamental para bons esclarecimentos com os estrangeiros, principalmente o inglês técnico, pois os todos os comandos aos subalternos que partem do oficial são em inglês. O oficial precisa demonstrar segurança e assim conquistar o seu espaço.

Entrevista III

Data: 14/08/2014

Local: Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

Nome do entrevistador: Marcos Dias

Entrevistado: CLC Gois

1ª pergunta: O que considera de mais importante no exercício de liderança?

A liderança é importantíssima a bordo independente da função de comandante, oficial, subalterno. E a coisa mais importante que há é o liderado confiar no seu líder. Quando seu superior hierárquico dá uma ordem, o subordinado, além de respeitá-lo como profissional, deve-se respeitá-lo como pessoa. Quando um subordinado percebe que o seu líder conhece bem a profissão, ele confia mais. Independente de acatar ou não as ordens. A parte importantíssima e acima de tudo é a confiança.

2ª pergunta: Como é um líder ter que lidar com outros líderes?

Quando saí da escola eu tinha certa noção do respeito hierárquico. A bordo eu também aplicava esse respeito hierárquico, mas o que mais se cultivava, além do respeito, era a camaradagem e a disciplina, o que a bordo era muito legal e muito importante pois nos ajuda muito no crescimento profissional. Quando a gente se mostra interessado em aprender também é algo que conta bastante. Todo mundo conta com todo mundo, o outro sempre tem algo a ensinar. Deve-se respeitar a opinião de todos.

3ª pergunta: Como é liderar pessoas de diferentes culturas?

Desde quando eu era praticante eu nunca tinha trabalhado em navio estrangeiro, mas houve uma ocasião, trabalhando em um navio tanque da FRONAPE (Frota Nacional de Petroleiros), mesmo tendo pessoas de outras regiões do Brasil, o relacionamento era muito bom. A bordo, quanto mais amigáveis e quanto mais companheirismo houver, melhor. Trabalhei num navio afretado pela Petrobrás, trabalhando para uma empresa grega e minha experiência foi muito boa com os estrangeiros, havia muitas trocas de experiências. Uma equipe de máquinas que eram todos gregos e outros poloneses, eles nos davam apoio total, foi uma experiência maravilhosa. O grego quando vê um problema, enquanto ele não resolver, ele não descansa. Isso se chama profissionalismo e aprendi muito com eles.

4ª pergunta: Quais as características principais que um bom líder deve ter?

Confiar em si mesmo e em seus subordinados. Ser humilde em ouvir a opinião do outro, o que o outro tem a dizer. Não importa se é comandante, oficial ou subalterno, todos tem algo a ensinar. O bom líder tem que querer ensinar e aprender também.

Entrevista IV

Data: 14/08/2014

Local: Centro de Instrução Almirante Graça Aranha

Nome do entrevistador: Marcos Dias

Entrevistado: IOM Fábio Viana

1ª pergunta: O que considera de mais importante no exercício de liderança?

É bom que todos tenham um treinamento na área de relacionamento interpessoal porque tem coisas que você precisa enxergar que, às vezes, com o conhecimento que você tem, ainda não está enxergando. Isso é algo que vai ajudar bastante na prática da liderança para manter a equipe em harmonia.

2ª pergunta: Como é um líder ter que lidar com outros líderes?

Você vai lidar com pessoas com conhecimentos diferentes, que tiveram famílias unidas, outras com famílias desestruturadas, outras que estão embarcadas mas estão com a cabeça em terra e nisso você precisará ter um jogo de cintura. Outro aspecto importante é saber ouvir e dar um *feedback* com sabedoria. Saber ouvir o problema do outro, sendo imparcial, é muito importante também. Se você está numa unidade fazendo o seu trabalho de maneira correta e ética, você será respeitado dentro do relacionamento profissional. As pessoas que estão acima de você querem a sua produção e, se você superar essas expectativas, o *feedback* que esses profissionais darão a você será positivo. As pessoas que estão sob a sua responsabilidade no trabalho, você deve tratar com respeito e qualquer conflito que exista entre eles, é dever do oficial chamar para uma conversa e averiguar os fatos e ouvir o que cada um tem a dizer. É importante dar aos subalternos um *feedback* de incentivo pois eles vão querer isso.

3ª pergunta: Como é liderar pessoas de diferentes culturas?

Ser companheiro e mostrar que não apenas se importa com o caráter profissional, mas também com o aspecto humano respeitando suas emoções e lados pessoais e hábitos diferentes. Deve-se haver respeito de ambas as partes

4ª pergunta: Quais as características principais que um bom líder deve ter?

Saber ouvir as pessoas, mostrar-se preocupado com o outro. Isso conta bastante. Dar *feedback* e incentivar seus subordinados.