

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

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES:
O PAPEL DO LÍDER**

Por: Michelle Desirre Pena Florêncio

Orientador

Pedagoga: Sandra Regina Pereira de Miranda

Rio de Janeiro

2012

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

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES:
O PAPEL DO LÍDER**

Apresentação de monografia ao Centro de Instrução Almirante Graça Aranha como condição prévia para a conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Máquinas (FOMQ) da Marinha Mercante.

Por: Michelle Desirre Pena Florêncio

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA – CIAGA

CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE - EFOMM

AVALIAÇÃO

PROFESSOR ORIENTADOR (trabalho escrito): _____

NOTA - _____

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

NOTA: _____

DATA: _____

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me guia, me guarda e me ilumina por todos os caminhos que trilho. A minha família por todo apoio fornecido nesses vinte e dois anos. Aos mestres que me apoiaram em minha formação, principalmente ao Capitão de Mar-e-Guerra Conde cuja amizade, carinho e respeito foram de extrema importância para mim durante esses três anos. A todos os meus amigos, principalmente Diego, Rafaela e Thaís por compartilharem os momentos mais importantes da minha vida nesses onze anos. A minha orientadora por sua compreensão e ajuda. Agradeço também a todos que, de alguma maneira, tornaram minha vida mais feliz nesses anos de convivência e que fizeram este sonho possível. Meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha querida mãe Mirian, que sempre me ouve e aconselha em tudo. Ao meu pai Manoel, exemplo de ser humano e cujos princípios sempre guardarei comigo. Ao meu irmão Maycon por compartilhar a melhor infância que podia ter tido e ao meu irmão Murilo por fazer meus dias muito mais alegres com seus risos de criança.

EPÍGRAFE

*“Todas as qualidades de espírito só se manifestam
através da liberdade”.*

HEGEL

RESUMO

Este estudo de caráter monográfico aborda o relacionamento interpessoal e os conflitos que podem ser gerados pelo mesmo em navios mercantes. O relacionamento entre as pessoas para ser considerado satisfatório é necessário que haja um conhecimento de técnicas, paciência por parte das mesmas, compreensão e identificação da liderança no grupo. Sendo assim, um líder com habilidades diferenciadas que atendam a essas condições é essencial para o desenvolvimento das atividades dos tripulantes, para a motivação do grupo, para o reconhecimento de talentos e investimentos nestes. Diante disto esta monografia tem como base um estudo da liderança, dos tipos de líderes, da influência, do poder e da autoridade, da diferença entre grupo e equipe, dos maiores líderes da história suas qualidades e características. Seu principal foco é destacar o papel do líder neste âmbito. Este trabalho é finalizado com a transposição desses conceitos para a vida a bordo na Marinha Mercante e o papel do líder, exercido pelo Comandante nestes navios.

Palavras-chave: Relacionamento, Liderança, Líder, Influência e Comando.

ABSTRACT

This study addresses the monographic character and interpersonal conflicts that can be generated even in merchant ships. To be satisfactory, the relationship between people to is necessary to have knowledge of techniques, patience, understanding and identification of leadership in the group. Thus, a leader with different skills that meet these conditions is essential for the development of the activities of the crew, for the motivation of the group and for recognizing talent. This monograph is based on a study of leadership, types of leadership, influence, power and authority, the difference between group and team, of the greatest leaders in history its qualities and characteristics. Its main focus is to highlight the role of the leader in this field. This work is completed with the implementation of these concepts to life aboard of the Merchant Navy and the function of leader in these vessels.

Keywords: Relationship, Leadership, Leader, Influence and Command.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1- Relações Interpessoais	10
1.1 –A comunicação entre as pessoas	10
1.2 –O grupo e a equipe	12
1.2.1-Conflitos e soluções	15
1.2.2 –Conflitos a bordo	16
1.3 –Fatores que influenciam as relações humanas a bordo	17
1.4– Como aliviar as tensões a bordo	19
2- Liderança	20
2.1 –O desenvolvimento histórico da liderança	20
2.2 –O conceito de liderança	21
2.3 –Os tipos de liderança	22
2.4 –O líder	23
2.4.1–Características de um líder	24
2.5 –Diferença entre chefe e líder	26
2.6 –Tipos de líderes	26
2.7 –Alguns líderes da história	27
2.8–O líder e as tecnologias atuais	29
3–A liderança nos navios Mercantes	30
3.1 –O comandante e sua liderança	30
3.2–Os problemas a bordo	31
4–O papel do líder na Marinha Mercante	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUÇÃO

O assunto sobre relações interpessoais gera discussões entre várias pessoas, tais como: estudantes, teóricos, professores, pessoas de todas as raças, etnias, posições sociais, religião, entre outras. Por ser um tema vasto e que desperta o interesse de muitos estudiosos da área de administração e relações humanas, as relações interpessoais sempre serão muito exploradas.

No entanto, é fundamental ter o conhecimento da complexidade exigida nessas relações. A natureza humana nem sempre age pela lógica e é exatamente este o motivo de tamanha dificuldade encontrada por parte de muitas pessoas em se relacionarem com outras. No campo das emoções qualquer pequeno comentário pode vir a se tornar um grande conflito.

Trabalhar com muitas pessoas requer habilidade, e isso pode ser desenvolvido. Os diferentes tipos de opiniões, os diferentes objetivos e pensamentos devem ser transformados em um senso comum, muitas vezes um grupo não é capaz de atingir essa meta e, portanto, precisa de uma figura para auxiliar: **o líder**. Este tem um papel de extrema importância nas ações de qualquer grupo de pessoas.

A bordo, as relações interpessoais sofrem algumas outras interferências além das costumeiras. Para o bom desenvolvimento não só do ambiente de trabalho, como para manutenção da boa disciplina a bordo, há o princípio da autoridade, onde cada um deverá desempenhar sua função de acordo com a categoria que lhe é conferida pela sua carta. O ideal, é que o líder consiga aliar a liderança com a autoridade neste caso.

A principal meta deste estudo é apresentar aos futuros oficiais da marinha mercante e a quem interessar as dificuldades de convivência de uma tripulação durante o embarque em um navio. Além disso, visa estabelecer a importância do Comandante como figura do líder.

Adaptar-se a vida confinada, restrita, profissional, e principalmente em grupo é uma tarefa árdua, em que se verificam muitos conflitos. É neste caso que a atuação do líder, o comandante, será essencial. Ter em quem se espelhar, ou perguntar em caso de dúvidas ou problemas torna-se fundamental tanto para quem inicia sua carreira quanto para aqueles que estão há longos anos a bordo.

CAPÍTULO I

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Relações interpessoais compreendem todos os relacionamentos entre as pessoas de diversos tipos, etnias, cores, raças. Ocorrem em todos os meios, no meio familiar, educacional, social, profissional e estão ligadas aos resultados finais de harmonia, avanço, progressos ou estagnações da vida humana.

Essas relações são frutos das interações entre seres humanos. Interação significa agir mutuamente. Toda ação mútua é, portanto, uma interação, ou seja, um relacionamento. O que um faz provoca uma reação no outro ou vice versa, por esse motivo as pessoas convivem, atraem-se, trabalham, comunicam-se, colaboram, simpatizam ou afastam-se de acordo com as suas ações e reações.

Pode parecer fácil conviver e interagir com o próximo, porém no âmbito emocional devemos estar alerta para a complexidade do assunto, ou seja, para a grande dificuldade em se lidar com os diversos comportamentos, sentimentos, qualidades, defeitos, reações mentais e físicas de cada indivíduo da sociedade.

1.1 Comunicação entre as pessoas

A comunicação é a troca de informação, ideias, sentimentos, pensamentos, emoções entre as pessoas. Esse processo mantém os indivíduos em contato permanente permitindo assim a interação entre eles. Diante disso, podemos afirmar que a comunicação é primordial para a qualidade da relação interpessoal no ambiente em que se atua.

A comunicação eficiente é um fato de tamanha importância em qualquer meio, principalmente no profissional. Uma pessoa que se comunica erroneamente não será devidamente compreendida o que lhe causará desconforto e, muitas vezes, produzirá um conflito desnecessário, pois o ouvinte pode confundir a comunicação deficiente com incompetência do

comunicador. Escolher as palavras certas, falar com clareza, aprender a escutar e a entender o que os outros dizem, estar atento a gestos, movimentos e expressões são fórmulas simples para se obter a boa comunicação.

Além disso, alguns outros fatores influenciam na maneira das pessoas se comunicarem, tais como:

1- A capacidade de lidar com opiniões contrárias: muitas pessoas sentem-se desconfortáveis quando necessitam lidar com sentimentos opostos aos seus, e por isso muitas vezes confundem essas opiniões acreditando que causarão confrontos nas relações interpessoais. Porém, deve-se lembrar que divergir não significa destruir essas relações e sim tentar chegar num acordo entre ambas as partes.

2- Clareza e transparência: alguns indivíduos têm dificuldade em expressar o que sentem com a devida clareza e objetividade necessárias. Frequentemente essas pessoas simplesmente presumem que o outro compreendeu sua mensagem, esta suposição acaba se tornando uma das maiores barreiras para a comunicação. Além disso, a transparência no que se fala é de extrema importância para uma boa comunicação.

3- Saber ouvir: é uma das capacidades mais exaltadas e necessárias quando se tem como objetivo o sucesso. Ouvir não é tão simples quanto parece, o ouvinte eficaz não só escuta as palavras em si, como também seus significados subjacentes. Ele é capaz de ouvir nas entrelinhas e interagir com o interlocutor a fim de desenvolver os significados e chegar à compreensão.

4- O autoconceito: todos nós temos um conceito de nós mesmos e por mais incrível que pareça, esse conceito influencia na boa comunicação. Se o autoconceito é um filtro individual frente ao mundo, logo se torna necessário que este filtro seja levado em consideração na interação com outros indivíduos. Uma pessoa sem a devida autoestima torna sua comunicação com o mundo um tanto quanto mais difícil, já que não tem a confiança necessária para argumentar sobre as situações que vivencia de maneira apropriada.

Se os critérios para uma boa comunicação forem atendidos, as relações interpessoais tendem a tornar-se um caminho mais fácil. No entanto, existem algumas falhas que podem provocar relacionamentos improdutivos e gerar afastamento, rivalidade e insegurança entre as pessoas, são chamados os ruídos na comunicação. Esses ruídos atrapalham e causam diversos problemas tanto para o ouvinte quanto para o locutor, portanto devem ser evitados ao máximo. Alguns exemplos são:

1-Diferenças de percepção: pessoas diferentes pensam diferentes. Portanto, muitas vezes ocorrem as diferenças na percepção das mensagens, por isso motivos o locutor deve se esforçar ao máximo para tentar ser o mais claro possível.

2-Diferenças na linguagem: a utilização de gírias e palavras que possibilitam diferentes interpretações e até mesmo alguns termos muito técnicos para determinadas pessoas leigas podem ocasionar uma confusão na comunicação acaba por atrapalhar a comunicação.

3-Reações emocionais: muitas vezes nossas reações emocionais geram ruídos na comunicação. O stress ou ansiedade, por exemplo, podem causar ao locutor certa dificuldade para emitir sua mensagem de maneira clara.

4-Desconfianças e problemas pessoais: quando as pessoas não possuem confiança no que o locutor fala a comunicação torna-se árdua. Além disso, os problemas pessoais podem ser canalizados para o âmbito da comunicação dificultando, e muito, a compreensão de qualquer mensagem que seja necessária.

Na maioria das vezes, uma liderança eficiente é capaz de identificar esses ruídos e procurar soluções para que essas falhas sejam evitadas.

1.2 O grupo e a equipe

Segundo o doutor em filosofia Antônio Raimundo dos Santos¹: “grupo é a reunião de pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades (...)”. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram, na maioria das vezes, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto este grupo não é uma equipe. Uma equipe usa a mesma definição de um grupo, acrescentando que seus integrantes compartilham habilidades complementares e estão comprometidas uns com os outros e com a qualidade dos relacionamentos o que produz resultados, na maioria das vezes, excelentes.

Pesquisas discorrem que o trabalho em equipe tem efeito positivo tanto nos resultados organizacionais, como nos resultados de satisfação dos colaboradores. Kulisch e Banner (1993)

¹ Fonte - <http://www.portalcompetencia.com.br/conteudo/6/166/qual-a-diferenca-entre-grupos-e-equipes> de 12/03/2012

ressaltam os benefícios existentes a partir da formação das equipes de trabalho: melhoria do envolvimento e do desempenho, senso de responsabilidade e comprometimento com a empresa e os colegas de equipe. Além disso, numa equipe existe o chamado *feedback*.

Segundo Bruno Mascarenhas no livro *Feedback: Importância e Metodologia*, o *feedback* é o procedimento no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamento futuro mais adequado. No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o *feedback* é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo, visando a equipe como um todo.

Além do *feedback*, outros aspectos são importantes para o bom andamento e desenvolvimento de uma equipe, ou seja, não basta somente ter um grupo e deixar os resultados por conta do acaso. A organização, comprometimento, cooperação, incentivo, respeito, planejamento, entre outros influenciam e evitam conflitos que desfavorecem as relações humanas em uma equipe.

Os resultados de uma equipe bem liderada e bem estruturada são visíveis. Numa equipe a interação é maior, as pessoas usam suas experiências que, muitas vezes, são diferentes e ajudam no desenvolvimento das atividades. Essa interação é essencial, principalmente nos dias atuais em que se tratando de empresas torna-se cada vez mais impossível trabalhar de maneira isolada. O pensamento do líder antigo girava em torno do “eu”, o que tornava a convivência e as interações piores, o líder atual possui a mentalidade do “nós”, ou seja, suas ideias são voltadas para a equipe como um todo.

Uma reportagem intitulada “Nós S.A” e veiculada pela Revista Amanhã, elaborou a tabela abaixo em que as diferenças entre essas mentalidades são evidenciadas. Nela é possível observar o quanto a liderança torna-se diferente a partir do momento em que se muda a mentalidade do líder e dos seus seguidores.

Tabela 1: As diferenças entre as mentalidades.

As diferenças entre as mentalidades		
Fatores	Ênfase em "você"	Ênfase em "nós"
Estrutura	Trabalho individual centralizado nos departamentos	Trabalho por processos realizado por times semi-autônomos.
Hierarquia	Rígida, com muitos níveis.	Poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões.
Carreira	Baseada em cargos e em tempo de serviço	O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades
Execução de projetos	Uma área ou pessoa é eleita para levar adiante um projeto	As equipes multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores, assumem o projeto.
Tomada de decisão	Todas as decisões operacionais são de responsabilidade do supervisor	As decisões sobre detalhes do dia-a-dia do funcionário são tomadas por ele mesmo. A autonomia acelera os processos e aumenta a produtividade.
Remuneração fixa	Baseada em cargos, tempo de serviço e formação.	Baseada nas habilidades que agregam valor aos produtos da empresa.
Remuneração variável	Não há participação nos resultados	Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas variável pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais.
Comunicação	A comunicação é truncada, pois há dificuldade de transmissão das informações entre os departamentos. Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa.	Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário.
Competição	Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo.

1.2.1 Conflitos e soluções

Conflito vem do latim *conflictus*, originário do verbo *confligo*, *confligere* (choque entre duas coisas, embate de pessoas que lutam entre si). Trata-se de uma situação existente em qualquer âmbito devido a vários fatores que influenciam na interação das pessoas. Ou seja, é uma situação na qual duas ou mais pessoas divergem na percepção, avaliação e/ou proposta de ação sobre algum ponto em comum. Assim, faz-se necessário reconhecer que o conflito existe e precisa ser enfrentado. Negá-lo impede a equipe de buscar uma solução. As principais causas de conflitos são:

- Preconceito;
- Grosseria;
- Necessidade de *status*;
- Luta pelo poder;
- Teimosia;
- Sensibilidade exagerada;
- Estresse; e
- Meio ambiente adverso;

Antigamente, a ausência de conflitos era encarada como uma expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Porém, hoje em dia essa visão mudou e em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos, mas sim a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e definir o estilo a ser adotado. Os seguintes passos são considerados de suma importância para a solução dos conflitos:

- Criar uma atmosfera afetiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- Construir um poder positivo e compartilhado;

- Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos;

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas e dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento.

1.2.2 Conflitos a bordo

As relações de vida e trabalho a bordo são marcadas por algumas especificidades, devido ao fato do trabalhador embarcado encontra-se confinado (vinte e quatro horas por dia durante todo o percurso do navio), gerando um clima mais propenso a conflitos humanos.

As emoções de um ser humano que está confinado podem tornar-se maiores, mais afloradas ou até mais sensíveis. Um pequeno atrito pode ser encarado de maneira diferente do que seria caso acontecesse em uma empresa em terra, por exemplo. Conviver com a pessoa com quem se teve o conflito quase 24h por dia gera um maior estresse por ambas as partes. Muitas vezes, são pequenas atitudes, gestos, falas que acabam por gerar uma imensa discussão a bordo, causando um enorme desgaste mental em toda a tripulação sem necessidade. Além disso, há alguns outros fatores que fazem com que a relação a bordo seja um dos assuntos mais difíceis de lidar.

Percebe-se que esses conflitos, em sua grande maioria, possuem causas insignificantes, por esse motivo faz-se necessário a presença de um mediador, pessoa com controle e equilíbrio emocional, cuja função será lidar com estes conflitos e tentar solucionar da melhor forma possível estes conflitos. Dessa maneira, podemos observar que o papel do líder é de extrema importância, pois o mesmo deve perceber estes momentos e indicar um mediador ou até mesmo atuar como um. Contornar a situação a fim de proporcionar um melhor ambiente de trabalho a bordo é fundamental e cabe a um bom líder saber como fazê-lo.

1.3 Fatores que Influenciam as Relações Humanas a Bordo

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

- **Ambiente**

O ambiente afeta consideravelmente o comportamento humano. As pessoas comportam-se de acordo com o local em que estão. É incomum observarmos alguém de terno e gravata andando pela areia da praia, assim como ir de biquíni a uma reunião de negócios é completamente inapropriado.

O ambiente dita como os seres humanos devem se portar, se vestir, o que falar e suas reações em relação às situações que ocorrem no dia a dia. No ambiente de trabalho não é diferente. Sendo desagradável, provoca problemas sérios nas relações interpessoais bem como no rendimento da própria empresa. O empregador deve fornecer, além de todas as ferramentas de trabalho, um ambiente confortável, adequado ao trabalho e salubre para os empregados, a fim de melhorar seu desempenho.

A bordo esse problema se intensifica devido ao fato do confinamento. Com um ambiente de trabalho desfavorável (como por exemplo, uma praça de máquinas ruidosa, o calor exacerbado, uma alimentação ruim) as pessoas sentem-se mais desgastadas, mais estressadas e conseqüentemente os conflitos nas relações interpessoais se intensificam e os erros ficam mais suscetíveis.

- **Tripulação reduzida**

Conviver com as pessoas não é tarefa fácil, conviver sempre com as mesmas pessoas torna-se ainda mais difícil. Hoje em dia há um grande avanço tecnológico, provocando a clássica situação da modernidade, onde as máquinas substituem os homens. Se para o progresso isso é essencial, para as relações humanas dentro dos navios, é péssimo.

Existem navios enormes com tripulações mínimas que cada dia se reduz mais. As pessoas acabam não tendo muitas opções de relacionamentos e tornam-se introspectivas e

fechadas devido a esses estreitos laços sociais. Além disso, torna-se incomodo conviver com, no máximo, trinta pessoas durante um longo período de tempo. Este fato aumenta a saudade de casa, amigos e familiares, pois o marítimo muitas vezes não tem a chance ou mesmo tempo para estabelecer uma comunicação eficiente por meio de telefone ou internet com outras pessoas a não ser a tripulação, cada vez mais reduzida.

- **Falta de tempo para lazer/sono**

Além da falta de tempo para se comunicar com a família e amigos já citada, a falta de tempo para o lazer e até mesmo para o sono é um fator que influencia muito nas relações interpessoais a bordo.

O lazer sempre foi uma válvula de escape para o estresse, porém a bordo não há tempo para relaxar, muitas vezes se o marítimo não está tirando seu serviço, está dormindo para descansar fisicamente e assumir o próximo quarto de hora. Portanto, torna-se difícil ter tempo para assistir a um filme, jogar algum jogo, entrar na internet, ou até mesmo para conversar. Essa situação torna a tripulação mais cansada e estressada, ocasionando mais conflitos.

Além disso, é fato que após uma boa noite de sono, as pessoas acordam renovadas para as suas atividades diárias. Especialistas recomendam um período de oito horas diárias de sono, mas nos navios nem sempre isso é possível.

Com o regime de quarto, o marítimo tira o seu serviço e tem oito horas para o descanso. Nesse tempo, que deveria ser dedicado somente ao sono, ele ainda deve fazer suas refeições, fazer sua higiene pessoal e resolver problemas que possam surgir. Ou seja, não lhe sobra tempo para descansar e o organismo começa a ficar sobrecarregado. A falta de sono provoca uma série de doenças como obesidade, hipertensão, depressão e mau humor que contribuem para que as relações interpessoais tornem-se cada vez mais complicadas.

No que diz respeito à qualidade do serviço, um trabalhador com sono pode não desempenhar bem suas funções e até mesmo representar riscos ao executar as suas tarefas. Por esse motivo, muitas pessoas quando chegam ao período final do embarque estão exaustadas tanto fisicamente quanto mentalmente.

- **Cansaço mental**

Além do cansaço físico, existe o cansaço mental. Este pode ser consequência do excesso de trabalho, da falta de sono, da falta de tempo para o lazer, dos conflitos a bordo entre vários outros fatores. Nestes casos um bom líder promoveria momentos de lazer para os seus liderados.

1.4 Como Aliviar as Tensões a Bordo

Devido às inúmeras dificuldades, como a convivência com pessoas diferentes, somado a saudade da família, o marítimo, quando embarcado, tende a formar um hostil e ineficiente ambiente de trabalho.

Por este motivo, as empresas devem ter um agradável ambiente de bordo, mantendo locais de lazer e visando à diversão dos tripulantes, para que não tenham apenas um ambiente de seriedade e profissionalismo. Pode ser oferecidas aos tripulantes opções de entretenimento e dinâmica de grupo para suprir a distância de casa e a saudade da família, assim como recursos de internet e telefone, para proporcionar a comunicação com o pessoal em terra diminuindo a ansiedade entre os tripulantes.

Estas medidas tornam o local de trabalho mais familiar, além de diminuir o estresse, amenizar a angústia e contribuir para a melhoria da qualidade de vida a bordo.

CAPÍTULO II

LIDERANÇA

2.1 O desenvolvimento histórico da liderança

O estudo da liderança é antigo, pode-se dizer que desde quando o ser humano passou a viver em sociedade a liderar e ser liderado sempre foi um tema muito observado por todos. Na maior parte do curso da História, a liderança foi exercida pela autoridade de direito divino. O dever dos seguidores era submeter-se e obedecer.

A grande revolução dos tempos modernos foi à revolução da igualdade. A ideia de que todos os indivíduos podem ser iguais perante a lei acabou com as velhas estruturas de autoridade, hierarquia e respeito.

Após esse período da história, os conceitos de liderança começaram a mudar, pois o mundo entrava em outra fase, a fase da revolução industrial. Era preciso conseguir que o trabalhador produzisse o máximo possível no menor período de tempo, portanto o conceito de liderança não era muito desenvolvido.

Não havia muitos líderes capazes de motivar e adquirir certa admiração por parte de seus seguidores. Existia apenas uma antiga forma de chefia, a liderança era pensada como um simples poder hierárquico e não como uma ferramenta motivadora.

Muito tempo após a revolução industrial, o mundo repensa o modelo de liderança que estava sendo adotado, pois no período do pós-guerra (guerra fria) a liderança era burocrática e passível de erros ou disfunções por incentivar práticas contrárias à boa gestão empresarial e não refletir um posicionamento moderno.

Diante deste quadro abre-se espaço para estudos científicos sobre motivações e valorização do ser humano, focados no perfil dos líderes por significar a sobrevivência empresarial em épocas de turbulência. A partir daí, foram formuladas novas teorias sobre liderança, com o objetivo de estudar e traçar o perfil de um líder em um ambiente de negócios.

2.2 O conceito de Liderança

A palavra liderança pode ter vários conceitos diferentes dependendo do enfoque que se deseja atribuir. James C. Hunter, em “*O monge e o executivo*”, 1998, define liderança como sendo a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Observa-se que ele utiliza duas palavras-chave para liderança: *habilidade e influência*. Assim como o de James Hunter, existem vários outros conceitos, como por exemplo, o de John Garner, no livro “Liderança” em que ele afirma que “*liderança é o processo de persuasão através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores.*”.

Já Chiavenatto, define liderança como a “*influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.*”.

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

Observando todos esses exemplos de conceitos de liderança, podemos perceber que todos se utilizam de palavras diferentes, porém de mesma essência em relação à definição de James Hunter, ou seja, **habilidade e influência** em relação às outras pessoas.

Ter a capacidade e habilidade de influenciar não é tão simples assim. Para se ter influência sobre pessoas não basta ser somente um bom profissional, ou somente um bom amigo, deve-se ter competência e responsabilidade somadas a uma capacidade de interagir bem com os demais. Além disso, as pessoas que serão influenciadas devem ter certa admiração pela pessoa que tentará liderá-las.

A liderança é mal compreendida, muitas vezes. Quando as pessoas sabem que alguém tem um título ou uma posição de liderança, supõem que aquela pessoa é um líder e que exerce a liderança plena sobre o grupo. Algumas vezes, isso é verdade, porém existem muitos casos em que o título não tem muita importância no que diz respeito a liderar.

A verdadeira liderança não pode ser concedida, indicada ou atribuída pelo simples fato de um posto ou posição. Ela é fruto da influência que uma pessoa tem sobre as outras e isso não

pode ser concedido. Precisa ser conquistado. A única coisa que um título ou uma posição pode comprar é um pouco mais de tempo para aumentar o grau de influência sobre os outros, porém nunca um título será capaz de conceder esta influência a alguém. Portanto, pode-se concluir que a ação de liderar uma pessoa ou um grupo não é fácil e requer um determinado esforço por parte do líder.

2.3 Os tipos de liderança

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

-Liderança autocrática: Neste tipo de liderança o líder é focado somente nas tarefas,toma decisões por si próprio, ou seja, individuais,não divide o serviço e desconsidera a opinião de seus liderados. Por este motivo a liderança autocrática é também chamada de liderança autoritária ou diretiva. Além disso, é muito comum reações de irritação e incompreensão por parte do líder. Neste caso, a liderança é feita pelo medo e não pelo respeito e admiração. Os liderados raramente contradizem o líder devido a artifícios que o mesmo utiliza para intimidar. O grupo não possui capacidade de tomar suas próprias decisões e quando o líder sai de seu posto, na maioria das vezes ficam perdidos.

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

- Liderança Paternalista: Visa o fim dos conflitos em grupos, tendo como objetivo um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo.

- Liderança Laissez-faire: Primeiramente deve-se entender o conceito da expressão francesa laissez faire que quer dizer “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Nesse tipo de liderança, o grupo já possui maturidade suficiente e não necessita de supervisão por parte de seu

líder. Esse não delega ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, somente deixa o grupo se resolver por si só. Por este motivo, a liderança *laissez faire* é também chamada de liderança liberal. Essa liderança é muitas vezes exercida por pessoas que ausentam-se do grupo e não pretendem organizar, planejar ou fiscalizar o trabalho que deve ser feito. Muitas vezes esse líder não agrada seus liderados devido ao aparente descaso, porém em muitos casos para determinados grupos a liderança *laissez faire* é a única que surte resultados.

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

2.4 O líder

A liderança é normalmente exercida através de uma figura chamada líder. Assim como liderança, a palavra líder também tem vários conceitos de diversos autores.

Para Benis, o líder representa o indivíduo capaz de compreender e tornar-se senhor do contexto em que o grupo está inserido. Já para James C. Hunter, o líder não é a pessoa que é servida pelo grupo, mas sim aquela que lhe serve. Outros conceitos de líder podem ser mencionados:

-**Líder:** aquele que lidera, que guia, que exerce influência sobre algo ou alguém.

-É aquele a quem foi atribuída à função de dirigir e coordenar atividades relacionadas a um grupo.

-O líder é aquele que consegue levar um grupo de pessoas, por livre e espontânea vontade, a um determinado objetivo somente utilizando sua influência sobre o mesmo.

-O verdadeiro líder é aquele que consegue influenciar fortemente outras pessoas à ação, sem o uso da força ou do medo. Tem sua base na atitude pessoal, na competência e no carisma, levando os demais a admirar, respeitar suas idéias.

Observa-se que, apesar dos diversos conceitos, a palavra líder tem atrelada, na maioria das vezes, as palavras influência, dirigir, coordenar entre outras, ou seja, o líder é realmente a pessoa que gerencia o grupo, que o guia de forma a alcançar um objetivo. Além disso, na maioria dos conceitos também estão às palavras influência e vontade, o que quer dizer que essa orientação deve ser baseada na admiração dos liderados pelo líder e para isso o mesmo deve possuir algumas características fundamentais.

2.4.1 Características de um líder

Quando o assunto de se tornar um líder aparece, é comum ter a mesma dúvida “Um bom líder nasce líder ou é forjado?”. Muito se falou sobre esta questão, muitos autores escreveram e escrevem sobre o tema, mas o fato é que a maioria deles entra no consenso de que o líder pode ser feito. Embora seja verdade que algumas pessoas nascem com mais dons naturais que outras, a capacidade de liderar é uma coleção de habilidades e características que podem ser aprendidas e aperfeiçoadas com o tempo. Os fatores que afetam a liderança são intangíveis. Por isso os líderes precisam de muita experiência para ser considerados eficazes. Portanto, ser um bom líder não é tarefa simples, exige esforço, sabedoria e, principalmente, tempo para ganhar a influência sobre outras pessoas. Porém, é extremamente possível se tornar um líder. Podemos mencionar algumas características e habilidades que fazem com que as pessoas tornem-se líderes extremamente respeitados.

John C. Maxwell em seu livro *“As 21 irrefutáveis leis da liderança-2007”*, cita alguns fatores para se tornar um bom líder, tais como: respeito pelos outros, coragem, lealdade e humildade. James C. Hunter em *“O monge e o executivo-1994”* também menciona algumas características do líder como: ser honesto, cuidadoso, bom modelo, bom ouvinte, comprometido, tratar as pessoas com respeito, incentivar as pessoas, humildade, paciência e compromisso. Maxwell considera a disciplina, visão, impulso, respeito, força emocional, experiência e habilidade no trato com as pessoas algumas características essenciais para o líder.

Observa-se, portanto, que as maiorias das características de um líder são qualidade que se deve possuir ao se relacionar com o grupo e que as mesmas podem ser trabalhadas e aperfeiçoadas. Podem-se destacar as principais características e definir os motivos pelos quais elas fazem toda diferença para a formação de um bom líder.

-Humildade: Para ouvir e aceitar opiniões contrárias o líder precisa ser humilde. A ausência do egocentrismo é de extrema importância, não ter medo de assumir o erro mediante seus liderados é uma virtude de um líder eficaz.

-Comprometimento: O descaso gera conflitos. Um líder deve ser comprometido com sua equipe, deve ter zelo para com os mesmos, não deve ausentar-se por mais que as questões sejam mínimas, deve sempre ter em mente que o que tem de mais valioso é o compromisso com seus liderados.

-Respeito para com os liderados: Esta característica é uma das mais importantes. Ter respeito com as pessoas que lidera e tratá-las bem é fundamental. As pessoas apreciam o respeito que as outras têm por elas e com isso passam a respeitar mais o líder.

-Imparcialidade e integridade: Um líder que não é imparcial com sua equipe e realiza suas decisões baseando-se em motivos pessoais acaba perdendo todo o respeito de seus liderados e, conseqüentemente, sua admiração dos mesmos. Além disso, a integridade deve ser mantida por parte de todos, mas principalmente do líder pelo fato de que exerce o papel de exemplo do grupo.

-Firmeza e autoconfiança: Ser firme em sua fala não quer dizer ser grosso para com os demais e sim impor respeito. Um líder eficaz sabe como e quando chamar a atenção de um indivíduo que esteja traçando um caminho diferente do objetivo. Além disso, faz-se necessário ter autoconfiança para exigir de seu grupo sempre o melhor possível. Um líder sem autoconfiança acaba gerando dúvidas em seus liderados no que diz respeito a competência, principalmente profissional.

Em suma, todas essas características podem ser desenvolvidas facilmente, porém o líder deve saber que nem sempre é somente isso que o tornará eficaz. Muitas vezes, ele possui a maioria das qualidades, mas falta-lhe a capacidade de impor suas opiniões de maneira correta e o mesmo acaba utilizando seu poder para exercer sua autoridade, o que gera diversos conflitos interpessoais. Torna-se necessário, então, ter conhecimento da diferença entre a definição de chefe e de líder.

2.5 Diferença entre Chefe e Líder

Para entender a diferença entre o chefe e o líder, primeiramente deve-se entender os conceitos de poder e autoridade. Em seu livro “O monge e o Executivo”, 2004, James C. Hunter define a diferença entre poder e autoridade como:

-Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

-Autoridade: É a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que se quer devido a sua influência pessoal.

O poder funciona, porém, somente um chefe o utiliza. O chefe é a figura que possui o posto, mas que não exerce nenhum tipo de influência positiva sobre o grupo, na maioria das vezes, o chefe não é bem visto por seus funcionários. Ele não possui as características de um líder, age de maneira autoritária e normalmente não se importa com seus chefiados, fazendo com que os mesmos tenham medo dele e não respeito. Já o líder possui todas as características necessárias e nunca impõe sua opinião, tem a confiança de seus liderados e age com o respeito de todos.

Em suma, o chefe utiliza-se e, muitas vezes, abusa de seu poder e o líder lidera somente por sua autoridade sem ser necessário a imposição do poder que tem. Portanto, não é através do poder que as qualidades de um líder são exercidas e sim através da autoridade do mesmo.

2.6 Tipos de Líderes

Assim como a liderança, os líderes também podem ser classificados de acordo com seus perfis. Os líderes podem ser agrupados em três grupos. São eles:

- **Líderes Ressonantes**

São empáticos e expressam esse sentimento ao grupo. Faz com que o grupo planeje e tome decisões junto com ele. Neste grupo, o líder que estimula, auxilia e orienta seus liderados encorajando sempre a participação de sua equipe fazendo elogios e criticando positivamente. Alguns exemplos de líderes ressonantes são: o líder visionário, o conselheiro, o agregador, o empreendedor, o democrático, o carismático e o servidor.

- **Líderes Dissonantes**

Este tipo de líder não transmite confiança no que diz e faz, visa normalmente o benefício próprio e não o comum. Estimula sempre o lado negativo do conflito e, na maioria das vezes, acaba gerando mais conflitos interpessoais. Os chefes se incluem nesta classificação de ‘líderes’ outros exemplos são: o líder agressivo, o despótico, o autocrático e o arrogante.

• Líderes Liberais

Assim como na liderança liberal, os líderes *laissez-faire* como também são conhecidos, acreditam na autonomia do grupo que estão liderando e, portanto, não costumam exigir e nem guiar os indivíduos. Não encorajam e nem desencorajam as pessoas, não possuem diálogo e tem dificuldades em tomar decisões. A produtividade da equipe fica normalmente condicionada a disposição de cada membro. Às vezes, esse tipo de liderança leva o grupo a uma total confusão. Entretanto, há determinadas situações em que a liderança *laissez-faire* é pertinente sem prejuízo da atividade como nos grupos de recreação, teatro, etc.

2.7 Alguns líderes da história

Em história muito se aprende sobre as entidades mais importantes e que influenciaram o mundo seja pelo seu conhecimento, seja por seus feitos ou ações. A maioria dessas pessoas foi líderes, ou seja, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes. Reis, imperadores, czares, monges, pastores, presidentes. Todos eles influenciaram de alguma forma seus seguidores e por este motivo são até hoje lembrados por suas habilidades ou características.

É impossível não mencionar Jesus Cristo como o maior líder de todos os tempos. Se liderança é a habilidade de influenciar pessoas a chegar num objetivo comum por livre e espontânea vontade, então não há ninguém, vivo ou morto, que possa chegar perto de Jesus na personificação dessa definição. Hoje, mais de dois bilhões de pessoas, um terço dos seres humanos do planeta, se dizem cristãos. A segunda maior religião do mundo, o islamismo, não chega nem à metade do número de seguidores do cristianismo. Além disso, dois dos maiores dias santos da maioria dos países, Natal e páscoa, são baseados em eventos da vida de Jesus. Até o calendário de grande parte do planeta conta os anos a partir do nascimento de Jesus Cristo há mais de dois mil anos. Até mesmo o general francês Napoleão Bonaparte se rendeu às

evidências: *“Alexandre, César, Carlos Magno e eu fundamos impérios, mas em que baseamos nossas criações geniais? Na força. Jesus Cristo fundou seu império baseado no amor e até hoje milhões de pessoas morreriam por Ele”*. Portanto, mesmo as pessoas possuindo outras religiões como budista, hinduísta ou ateu é inegável que Jesus Cristo influenciou bilhões de pessoas e é o maior líder de todos os tempos até hoje.

Pode-se citar também Mahatma Gandhi como um exemplo de líder pacífico e de que características físicas não influenciam na questão da liderança. Com menos de 1,60m de altura e menos de 50 quilos, Gandhi viveu em um país oprimido e escravo do Império Britânico. Porém, declarou que conseguiria a independência sem recorrer a violência. Ele sabia que tinha que chamar a atenção do mundo para que todos pudessem ver injustiça que estava acontecendo na Índia. Comunicou a seus seguidores que teriam que se sacrificar pela liberdade, mas que por meio deste sacrifício começariam a chamar a atenção de todas as partes do mundo. Gandhi foi um líder servidor, se dedicou à causa e suportou a dor e o sofrimento de vários jejuns rigorosos. Sua desobediência civil surtiu efeito e, em 1947, não apenas o império Britânico concedeu a independência à Índia como recebeu Gandhi em Londres. Ele não utilizou armas, violência ou poder, mas sim a influência.

Outro exemplo de liderança é Martin Luther King. Poucas pessoas sabem que Martin foi à Índia no final em 1950 para estudar os ensinamentos de Gandhi. Lutou contra a segregação racial nos Estados Unidos, combatendo o racismo e o preconceito. Assim como Gandhi, defendia a luta pacífica como forma de construir um mundo melhor com igualdade social e direitos iguais. Além disso, foi responsável pelo discurso mais famoso e lido de todos os tempos: *“Eu tenho um sonho de que um dia, esta nação se erguerá e viverá o verdadeiro significado de seus princípios”*, nele Martin fala sobre a paz e a liberdade que tanto desejava.

Nem sempre os atos dos líderes são de amor e bondade. Um exemplo de um líder que fugiu a tudo isto foi Adolf Hitler. Apesar disto, é pouco provável que algum dirigente político do século XX tenha se igualado a ele em termos de popularidade. Hitler conseguiu reerguer a Alemanha que estava com a economia afundada. O Führer, como era denominado, fazia discursos empolgantes para as massas, falava firme e com um excelente linguajar, era inteligente e conhecia as fraquezas dos seus oponentes. Sua vontade de alcançar seu objetivo o fez perseguir judeus, negros e muitos outros. Adorado pelo povo alemão, adulado por seus subordinados e temido por seus inimigos e pelo resto da Europa, Hitler entrou pra história como a encarnação do

mau, da barbárie, o principal culpado pelo Holocausto e um dos símbolos mais horrendos e sanguinários já conhecidos pela humanidade.

2.8 O líder e as tecnologias atuais

Atualmente, existem muitas tecnologias a disposição das pessoas. Satélites, câmeras, computadores, celulares, internet, satélites, são somente alguns poucos exemplos recursos que podem ajudar ou atrapalhar nas questões de liderança.

Com tamanha evolução, o líder de hoje em dia tem mais facilidade para se comunicar e passar sua mensagem. Com o advento do computador, pode-se enviar a mesma mensagem para várias pessoas ao mesmo tempo, com o celular pode-se comunicar em tempo real com qualquer pessoa, com câmeras o líder pode verificar o andamento de sua equipe. Com a internet um bom líder pode pesquisar os aspectos que devem ser mudados para que seja mais eficaz em sua função entre outras inúmeras possibilidades.

O líder de antigamente era restrito a interação. Para repassar uma mensagem, ele devia fazer reuniões, ir ao local de trabalho para verificar, ir a bibliotecas caso necessitasse de ajuda em relação a sua liderança. Ou seja, o líder de antigamente, era mais presencial, se cansava mais para exercer sua função. Hoje em dia, o líder que sabe utilizar os recursos tecnológicos avança e muito em sua gestão.

Porém, deve-se observar que estes mesmos recursos podem também acarretar certos problemas. Um deles é à distância do líder e seus liderados, a falta de interação entre a equipe que, normalmente, é feita por e-mails e notificações virtuais e deste jeito torna-se difícil exercer influência sobre as pessoas e a criação de uma equipe torna-se quase inviável. Além disso, há uma questão conflitante: muitas vezes, os indivíduos do grupo se utilizam das tecnologias erradamente. Ao invés de realizar seu trabalho para alcançar o objetivo, os mesmos utilizam-na para o lazer, atrasando todo o andamento das tarefas.

Portanto, torna-se de suma importância que o líder atualmente saiba lidar com essas questões. Ele deve conhecer até que ponto essas tecnologias estão influenciando positivamente seu grupo, ou seja, o líder atual deve, além de todas as qualidades e características, se preocupar com as invenções tecnológicas e o impacto que as mesmas causarão em sua equipe.

CAPÍTULO III

A Liderança nos Navios Mercantes

3.1 O comandante e sua liderança

A liderança a bordo não difere muito da liderança em terra. Porém, existem algumas peculiaridades. Num navio o líder é o Comandante, este é responsável por fazer cumprir o objetivo maior da embarcação. Ele pode utilizar os tipos de liderança para exercer sua autoridade a bordo a fim de que seus liderados o respeitem.

O Comandante pode utilizar seu poder para obrigar seus subordinados a cumprir suas ordens, entretanto, se ele utilizar este artifício constantemente, nunca será reconhecido como líder a bordo e sim como chefe, gerando conflitos. Muitas vezes, para ser Comandante de um navio deve-se aprender técnicas importantes de liderança que o possibilitam a comandar e influenciar os tripulantes obtendo a obediência e a cooperação de todos.

Além disso, deve-se saber que muitas situações a bordo são obrigatoriamente resolvidas pelo Comandante, por esta razão o mesmo deve tentar possuir o máximo de qualidades de um bom líder, principalmente o caráter. Na Marinha Mercante, onde muito dinheiro é investido uma das maiores qualidades que se pode ter, além da honestidade é o caráter. O Comandante tem carta branca para autorizar muitas coisas, por isso deve ter em mente que seu exemplo é sempre seguido pela tripulação, portanto ele deve sempre observar suas atitudes e procurar ter sempre um bom caráter em tudo o que realiza. “Não se pode esquecer que Liderança é caráter em ação, assim como desenvolvimento de caráter é a mesma coisa” (James C. Hunter, *Como se Tornar um Líder Servidor*, 2006, p.29).

3.2 Os problemas a bordo

Alguns problemas são mais enfatizados a bordo do que em terra. Devido ao confinamento, ao estresse, as diferenças culturais, as falhas de comunicação. Lidar com uma tripulação em que as pessoas têm culturas e línguas diferentes torna-se mais complicado do que se imagina. Até mesmo em relação à alimentação a bordo, nem sempre os tripulantes estão acostumados a comer o que lhes é preparado pelo cozinheiro. Um bom líder deve sempre estar preparado para essas situações.

Quando um problema surge a bordo, sua solução usualmente requer uma análise lógica, uma decisão e um plano de ação pessoal por parte do Comandante. Para chegar a um plano de ação lógica, ele deverá fazer uma análise cuidadosa do problema e então, escolher a técnica de liderança a ser utilizada.

Neste momento, todo o conhecimento e experiência sobre o que é ser um bom líder e sobre liderança deve ser aproveitado e posto em prática. O Comandante deve utilizar sua influência para resolver esses conflitos, reconhecer o problema e tomar as decisões cabíveis.

Capítulo IV

O papel do líder na Marinha Mercante

O Comandante do navio exerce o papel do líder na Marinha Mercante. Ele deve sempre responder por seus atos, por todas as ordens que atribuir a tripulação, e é sempre responsável por tudo que acontece a bordo, mesmo que a ação tenha sido praticada por um dos seus subordinados, o Comandante, em seu posto de líder, deve se responsabilizar por tudo e por todos.

O Líder, a bordo, deve sempre dar o exemplo, ou seja, conduzir-se de modo que seus hábitos pessoais estejam acima de qualquer crítica. E, principalmente, manter seu caráter, pois sua moral não pode e nem deve deixar dúvidas para os tripulantes. O Comandante, mesmo estando no posto mais alto, deve sempre se atualizar e se aperfeiçoar, buscando sempre conduzir sua equipe da melhor maneira possível, agregando sempre valor a ela e estimulando-a.

Além disso, a bordo é de fundamental importância que o Comandante seja uma pessoa acessível a todos. Para que assim os tripulantes sintam-se a vontade para expressar suas dificuldades e limitações. Deve ser flexível e compreensivo com os subordinados, utilizando sempre as técnicas de liderança visando à atitude favorável de seus liderados.

Segundo o Capitão de Mar-e-Guerra e professor da Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante Marcus Vinícius Guerra, em 2009:

“O Comandante, tanto a bordo quanto em terra, é colocado em posição de destaque, não entrando no conceito de grupo, pois a responsabilidade que ele possui, nenhum outro tem, o que faz com que, na maior parte do tempo, ele se mantenha isolado. Logo, é importante preservar sua imagem, pois, na cabeça do tripulante, ele é alguém diferente que tem todas as respostas. Então, no desenvolvimento da liderança, o Comandante deve ter segurança em todas as decisões tomadas, sejam elas certas ou erradas, passando tranquilidade e certeza de que ele sabe o que faz para a tripulação. Deve desenvolver a capacidade de perceber as necessidades e dificuldades das pessoas, deve saber ouvir e ser ponderado nas decisões, porém firme e decidido, principalmente quando estas são desagradáveis para alguns, ou até mesmo para a maioria, mas que são necessárias”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Confiar e motivar seus subordinados torna-se fundamental para que o papel de líder do Comandante seja devidamente exercido. Além disso, a conscientização de cada membro sobre suas qualidades e suas funções no resultado final é muito importante, pois é a certeza de um bom desempenho que faz com que o indivíduo se empenhe cada vez mais em suas atribuições conferindo aos mesmos a realização pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.
2. ANTUNES, Celso. **Relações Interpessoais e Auto - estima: A sala de aula como um espaço de crescimento integral**. Petrópolis: Vozes, 2003.
3. DEROSSO, Caio. **Qual a diferença entre grupo e equipe?** Disponível em: <<http://www.portalcompetencia.com.br/conteudo/6/166/qual-a-diferenca-entre-grupos-e-equipes>>. Acessado em: 25 ago 2012.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
5. GANDHI, Mohandas Karamchand. **Autobiografia : minha vida e minhas experiências com a verdade**. São Paulo : Palas Athena, 1999.
6. HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
7. _____ **O Monge e o Executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
8. ITALIANI, Fernando. **Gestão de Pessoas: a principal ferramenta para o sucesso**. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestaodepessoas.htm>. Acessado em: 28 jul 2012.
9. KULISCH, W. Anthony e BANNER, David K. **Selection processes for self-managed work teams**. Empowerment in Organizations, 1993.
10. MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 1ª ed. col. Os Pensadores. São Paulo: Abril, 1973.
11. NETO, Mário Hecksher. **Precisamos de Líderes: estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições**.
12. PEPE, Benito S. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em: <<http://www.calabriaveiculos.com.br/noticia/16>>. Acessado em: 24 jun 2012.
13. SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.
14. TERRY, George R. **Princípios de Administração**. Continental, 1968.
15. TZU, Sun. **A arte da Guerra**. 24ª ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2001.