



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



**ANGELICA DE LIMA GAMA E SILVA**



**A ATUAÇÃO DO LÍDER NAS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES**

**RIO DE JANEIRO  
2013**

**ANGELICA DE LIMA GAMA E SILVA**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES:**

**o papel do líder**

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

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

Rio de Janeiro  
2013

**ANGELICA DE LIMA GAMA E SILVA**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DE NAVIOS MERCANTES:  
o papel do líder**

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

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

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

Pedagoga / Bacharel em Biblioteconomia

Mestre em Educação

---

Assinatura do Orientador

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

Dedico este trabalho a minha família, ao meu namorado Vinícius e as minhas amigas Izabela Buccos, Luiza Camposo e Raissa Montese que sempre acreditaram em mim, ajudando-me em todos os momentos, apoiando-me em tudo que precisei. Ao longo destes três anos de curso, estiveram sempre presentes tornando o caminho mais fácil de ser trilhado.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a minha família e amigos pelo apoio incondicional. Aos mestres que me auxiliaram em minha formação profissional. A minha orientadora por sua compreensão e seu direcionamento de pesquisa, suas sugestões e apontamentos para o bom desenvolvimento deste trabalho. Agradeço a todos que, de alguma maneira, fizeram parte desta conquista tornando este sonho possível.

*A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.*

ARTHUR SCHOPENHAUER

## RESUMO

Este estudo de caráter monográfico aborda o relacionamento interpessoal entre os tripulantes dos navios mercantes e os conflitos que podem ser gerados pelo mesmo. Apresentando as dificuldades encontradas no exercício da profissão devido ao confinamento por dias, podendo chegar a meses, e ao relacionamento com pessoas de diferentes culturas e níveis de educação que têm de conviver dependentes umas das outras. Para que tenhamos, em um ambiente atípico como o de um navio, um relacionamento satisfatório entre as pessoas, é necessário que haja um conhecimento de técnicas, paciência por parte das mesmas, compreensão e identificação da liderança na equipe. Sendo assim, é essencial que o líder tenha habilidades diferenciadas que atendam a essas condições para o desenvolvimento das atividades dos tripulantes, motivação da equipe, reconhecimento de talentos e investimentos nestes. Diante disso, 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 com 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. Conflito. Liderança. Equipe. Líder. Motivação. Influência. Comando.

## **ABSTRACT**

This study addresses the monographic character and interpersonal relationships between crew members of merchant ships and the conflicts that can be generated. The difficulties encountered in the profession due to confinement for days, may reach months, to relationships with people of different cultures, and levels of education, having to live dependent on each other. In order to have, in an unusual environment like a ship, a satisfying relationship between people, is necessary to have knowledge of techniques, patience, understanding and identification of leadership in the team. 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 team 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. Conflict. Leadership. Team. Leader. Motivation. Influence. Command.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Comunicação entre as pessoas</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Como se comunicar</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2</b>	<b>O Papel da Comunicação a Bordo</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>O grupo e a equipe</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Conflitos</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Gerenciando conflitos</b>	<b>19</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Conflitos a bordo</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Personalidade</b>	<b>22</b>
<b>3.2</b>	<b>Confinamento</b>	<b>22</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Efeitos do confinamento no psicológico</b>	<b>23</b>
<b>3.3</b>	<b>Redução da tripulação</b>	<b>23</b>
<b>3.4</b>	<b>Drogas</b>	<b>24</b>
<b>3.5</b>	<b>Estresse</b>	<b>25</b>
<b>3.6</b>	<b>Relacionamento com os familiares</b>	<b>25</b>
<b>3.7</b>	<b>Atividades físicas</b>	<b>26</b>
<b>3.8</b>	<b>Sono</b>	<b>26</b>
<b>3.9</b>	<b>Frustração</b>	<b>27</b>
<b>3.10</b>	<b>Motivação</b>	<b>27</b>
<b>3.11</b>	<b>Como aliviar as tensões a bordo</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>LIDERANÇA</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Desenvolvimento histórico da liderança</b>	<b>31</b>
<b>4.2</b>	<b>Diferença entre chefe e líder</b>	<b>32</b>
<b>4.3</b>	<b>Tipos de liderança</b>	<b>33</b>
<b>4.4</b>	<b>O papel do líder e suas características</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>O PAPEL DO LÍDER NA MARINHA MERCANTE</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>O comandante</b>	<b>38</b>
<b>5.2</b>	<b>O Chefe de Máquinas</b>	<b>39</b>

<b>5.3</b>	<b>A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e o seu presidente</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo foi elaborado com o objetivo de apresentar aos futuros oficiais da Marinha Mercante o relacionamento interpessoal da tripulação a bordo dos navios e o que eles vivenciarão quando embarcarem. Tendo em vista a grande dificuldade enfrentada por todos esses profissionais. Destacando ainda a importância do líder nesse ambiente atípico de trabalho.

O assunto sobre relações interpessoais gera discussões entre várias pessoas. 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.

Profissionais que se aventuram no mar têm uma vida diferente e difícil. Ausência dos familiares, ambiente confinado, sem interação com o mundo exterior são peculiaridades que exigem uma estabilidade emocional muito grande do tripulante. Muitas vezes essa estabilidade é perdida em decorrência dos problemas que surgem ao longo das viagens, tais como, estresse e discussões que acabam culminando em conflitos.

Trabalhar com muitas pessoas requer habilidade. Os diferentes tipos de opiniões, 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 e, com suas habilidades de liderança, consegue motivar ao máximo sua tripulação, para que ela possa esquecer um pouco dos problemas e dificuldades que a vida no mar traz e assim, viver em um ambiente harmonioso e saudável.

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.

## 2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As relações interpessoais compreendem todas as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Portanto, as pessoas se mantêm em uma constante interação social, seja no meio familiar, educacional, social ou profissional.

As chamadas habilidades humanas são fundamentais para as relações interpessoais. Envolve a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais e grupais. Estão relacionadas com a interação com as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

Cada pessoa possui uma personalidade própria, tendo assim o seu comportamento influenciado pelas atitudes e normas dos grupos dos quais participa. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. A qualquer desvio das normas grupais, o trabalhador sofre punições sociais ou morais dos colegas, no intuito de se ajustar aos padrões do grupo. As maneiras como as pessoas se relacionam pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Melhorar os relacionamentos torna a vida mais leve e agradável, sendo um grande diferencial nos dias atuais.

Pode parecer fácil conviver e interagir com o próximo, porém, no âmbito emocional, devemos estar alerta para a complexidade do assunto.

As relações humanas formam uma linha de ação que visa criar um clima favorável no local de trabalho, harmonizando o convívio. São, portanto, estudadas com o objetivo de minimizar os entraves nas relações pessoais e permitir que haja maior satisfação das pessoas envolvidas no processo. Para isso é preciso que haja a compreensão das necessidades e motivações das pessoas e dos grupos, evitando a permanência de conflitos.

Na administração do convívio a bordo, precisamos estar sempre atentos quanto ao comportamento dos marítimos de todos os níveis hierárquicos. Os tripulantes de navios mercantes estão expostos a situações de confinamento, por isso, um bom relacionamento afetivo e profissional durante as longas viagens é fundamental.

Neste cenário, outras situações também forçam ao limite as relações interpessoais, como nos casos de autoritarismo do comandante ou chefe de máquinas, consumo de drogas e álcool durante atracação e a bordo, atitudes hostis motivadas por brincadeiras indevidas ou comentários ofensivos.

Com isso, atualmente buscam-se no perfil do profissional, além de experiência, técnica, habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, valores como sensibilidade, lealdade, disciplina e outras. Mostrando a importância de se respeitar as diferenças de cada membro da equipe para valorização do relacionamento e do trabalho. A valorização do ser humano tomando-se o cuidado em se preocupar com seus sentimentos, limitações e emoções além da qualidade do espaço físico que os cercam são fatores fundamentais e fazem grande diferença quando se trata do relacionamento humano.

## **2.1 Comunicação entre as pessoas**

A comunicação é a troca de informações, ideias, sentimentos, pensamentos, emoções entre as pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Esse processo mantém os indivíduos em contato permitindo assim a interação entre eles, tornando-lhes capaz de formar opiniões, conceitos e juízos que nortearão suas vidas e sem as quais não seria possível a convivência. Primordial para a qualidade da relação interpessoal no ambiente em que se atua.

A eficiência na comunicação é um fato de suma importância em qualquer meio, inclusive no profissional. Uma pessoa que se comunica de forma indevida e presume que o outro compreendeu sua mensagem muitas vezes produzirá um conflito desnecessário. Isso acaba se tornando uma das maiores barreiras para a comunicação. 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 a boa comunicação. Alguns indivíduos têm dificuldade em expressar o que sentem com a devida clareza e objetividade necessárias.

Muitas pessoas sentem-se desconfortáveis quando necessitam lidar com opiniões diferentes das suas. Porém, divergir não significa destruir essas relações e sim tentar chegar num acordo entre ambas as partes.

Ao longo de nossas vidas não fazemos treinamentos para aprender a ouvir e esta 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.

Se os critérios para uma boa comunicação forem atendidos, as relações interpessoais tendem a se tornar mais fáceis. 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.

Dentre os ruídos, temos aqueles causados pelas diferenças de percepção. Pessoas pensam diferentes, por isso o locutor deve se esforçar ao máximo para tentar ser o mais claro possível. A utilização de gírias e palavras que possibilitam diferentes interpretações e até mesmo alguns termos muito técnicos pode atrapalhar a comunicação. Além disso, reações emocionais, desconfianças e problemas pessoais também causam ruídos na comunicação.

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

Ser competente na arte da comunicação é uma das habilidades mais valorizadas no mundo moderno. Entretanto ninguém nasce dotado de tais habilidades, elas são atribuídas ao longo do tempo por aprendizado do dia a dia.

### **2.1.1 Como se comunicar**

Para lidarmos com pessoas de diferentes origens, culturas, formação escolar, religiões e nível social podemos desenvolver os princípios que aqui serão apresentados, levando-se em conta que a cada situação um ou mais princípios poderão ser usados. Visando a obtenção dos melhores resultados.

Princípio 1: Não critique, não condene, não se queixe.

A crítica coloca o homem na defensiva, fere o precioso orgulho do indivíduo e gera o ressentimento. Em lugar de condenar os outros, procuremos compreendê-los, descobrir o porquê da respectiva atitude. Essa forma é mais benéfica, gera simpatia, tolerância e bondade.

Princípio 2: Aprecie honesta e sinceramente.

Um dos mais profundos desejos da natureza humana é a ânsia de ser apreciado, de ser importante. Uma das virtudes mais negligenciadas em nosso dia a dia é a valorização, devemos nos lembrar de que nossos companheiros desejam ser valorizados. O elogio honesto obteve resultados onde a crítica e a ridicularização falharam.

Princípio 3: desperte um forte desejo na outra pessoa

O único meio existente para influenciar uma pessoa é falar sobre o que ela quer e mostrar-lhe como realizar o seu intento. Se você quer persuadir alguém a fazer algo, antes de abordar o assunto, faça a si mesmo uma pergunta de como poderá fazer com que aquela pessoa queira fazer isso. Henry Ford disse: “Se há algum segredo de sucesso ele consiste na habilidade de aprender o ponto de vista de outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu”.

Princípio 4: torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa.

Princípio 5: sorria.

Ações falam mais alto que palavras. Pessoas que sorriem tendem a dirigir, ensinar e vender com muita eficiência. A felicidade não depende de condições externas. Depende de condições internas. Não é o que você tem, quem você é, onde está ou o que está fazendo que o tornam feliz ou infeliz. É o que você pensa sobre isso.

Princípio 6: Lembre-se que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce e mais importante que existe em qualquer idioma.

Devemos atentar para a mágica que existe em um nome e compreender que ele pertence exclusivamente à pessoa com quem estamos lidando e a ninguém mais. Destaca a singularidade do indivíduo, tornando-o único entre a multidão.

Princípio 7: seja um bom ouvinte, incentive as pessoas a falarem sobre elas mesmas.

Se quiser ser um bom orador, seja um ouvinte atento. Para ser interessante, seja interessado. Faça perguntas a que o outro sinta prazer em responder. Incite-o a falar sobre si mesmo e sobre seus assuntos prediletos.

Princípio 8: fale de coisas que interessem à outra pessoa.

Princípio 9: faça a outra pessoa se sentir importante. Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

Princípio 10: a única maneira de ganhar uma discussão é evitando-a.

Você não pode vencer uma discussão. Um mal entendido nunca termina pela discussão, mas pela tática, diplomacia, conciliação e um desejo simpático de ver o ponto de vista de outra pessoa.

Princípio 11: respeite a opinião dos outros. Nunca diga: “Você está enganado”.

Princípio 12: se está enganado, reconheça o seu erro rápida e energeticamente.

Existe certo grau de satisfação em se ter a coragem de admitir o próprio erro. Não apenas alivia a sensação de culpa como também ajuda a resolver o problema criado pelo erro. Não é mais fácil ouvir a autocrítica do que a condenação vinda de outra pessoa? Quando estivermos com a razão, procuraremos convencer os outros aos poucos e com toda a habilidade, conquistando-os assim a pensar como nós; quando estivermos errados, reconheçamos nossos erros sem demora e com entusiasmo.

Princípio 13: comece de uma maneira amistosa

Princípio 14: consiga que a outra pessoa diga sim imediatamente.

Falando com outras pessoas, não comece por discutir assuntos que divergem, mas sim acentuando os que estão de acordo. Faça questão de frisar, se possível, que ambos estão marchando para o mesmo fim. Mantenha a outra pessoa dizendo “sim, sim”, desde o começo. Se possível, evite que ela diga “não”. Quando uma pessoa diz “não”, todo o seu orgulho, toda sua personalidade exige que continue coerente com ela mesma. Daí ser da maior importância que iniciemos uma pessoa na direção afirmativa. O orador hábil consegue logo de início uma série de respostas afirmativas. Ele orienta assim, no sentido afirmativo, todo o processo psicológico dos ouvintes.

Princípio 15: Deixe a outra pessoa falar durante boa parte da conversa.

Mesmo nossos amigos preferirão falar sobre eles mesmos a ouvir falar sobre nós.

Princípio 16: procure ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa.



Lembre-se de que as pessoas, mesmo quando estão completamente erradas, não gostam de saber de tal coisa. Esforce-se para entendê-las. Apenas um homem sábio, tolerante e mesmo excepcional é capaz de assim proceder. Experimente se colocar em seu lugar. Isso será um ponto chave em seu crescimento nas relações interpessoais.

Princípio 17: lance um desafio.

Eis o que toda pessoa de sucesso deseja: a luta, o desafio. Coragem e desafios ajudam a manter bons homens unidos. A oportunidade para a expressão de si mesmo. A oportunidade para provar seu valor, para sobrepujar, para vencer.

Princípio 18: chame a atenção para os erros das pessoas de maneira indireta.

Princípio 19: fale sobre os seus erros, antes de criticar os das outras pessoas.

Não é tão difícil ouvir uma dissertação sobre suas faltas quando o acusador começa admitindo humildemente que ele também está longe de ser infalível. Quem admite os próprios erros conseguirá convencer o outro a mudar o comportamento.

Princípio 20: permita que a pessoa salve seu próprio prestígio.

Evite envergonhar as pessoas. O pioneiro da legendária aviação francesa e autor de romances, Antoine de Saint-Exupéry, escreveu: Não tenho o direito de dizer ou de fazer qualquer coisa que humilhe o homem diante de si mesmo. O que importa não é o que penso dele, mas o que ele pensa de si mesmo. Ferir a dignidade de um homem é cometer um crime.

Princípio 21: elogie o menor e cada progresso.

Princípio 22: proporcione a outra pessoa uma boa reputação para ela zelar.

Este princípio será útil para desempenhar o difícil papel da liderança e mudar a atitude ou o comportamento dos outros.

Princípio 23: empregue o incentivo. Torne o erro mais fácil de ser corrigido.

Diga a um empregado que ele é estúpido ou inútil em uma determinada coisa, que não receberá prêmio por essa razão, que ele está fazendo tudo errado, e terá destruído quase todo incentivo para qualquer tentativa de melhora. Use a técnica oposta, faça com que o trabalho pareça fácil de ser executado; deixe a outra pessoa compreender que você tem confiança na

sua habilidade para fazer uma determinada coisa, que ela tem uma capacidade latente para isso, e ela trabalhará para fazer assim, unicamente com o objetivo de se sobressair.

### **2.1.2 O Papel da Comunicação a Bordo**

A bordo são muitos os processos de comunicação utilizados: ordens de serviço, comunicados internos, conversas, informativos, telefones, fax, e-mail, sinalização de segurança, comunicação sonora e outros. Devido ao alto nível de periculosidade não são admitidas falhas, sendo necessário, portanto, conhecimentos técnicos e sociais específicos.

Entretanto, deve-se manter claro entre chefes e subordinados que solicitar esclarecimento não significa incapacidade e sim um esforço para que a tarefa seja realizada da melhor maneira possível.

É da responsabilidade do chefe de Máquinas e do Comandante, ensinar aos colaboradores como deve ser a comunicação, para que esta transcorra da maneira mais clara e eficiente possível, para com isso gerar benefícios à produção, à prestação de serviços e às relações interpessoais existentes no trabalho.

Além das influências já citadas e que estão diretamente relacionadas com o serviço de bordo, a comunicação também é utilizada pelos marítimos como uma forma de amenizar o isolamento causado pelos longos períodos de embarque. Assim, utiliza-se ainda a comunicação diária entre os próprios ou a comunicação externa, ou seja, com familiares e entes queridos que são, sem dúvidas, importantes para melhorar o desempenho no trabalho, além de evitar doenças como a depressão.

Assim, medidas têm sido tomadas por parte das empresas para tornar a vida do marítimo menos sacrificante e evitar o abandono da vida no mar.

## **2.2 O grupo e a equipe**

Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe. Grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns que, em geral, reúnem-se por afinidades. Uma equipe usa a mesma definição de um grupo, mas além de ter os seus membros voltados para os mesmos objetivos com papéis e funções bem definidas, seus integrantes compartilham habilidades

complementares e estão comprometidas uns com os outros e com a qualidade dos relacionamentos garantindo excelentes resultados com muita sinergia e criatividade.

Na equipe existe uma transparência muito grande. Cada um sabe o que o outro pensa e sente sobre os assuntos do trabalho e tudo de forma construtiva. Além disso, o nível de colaboração mútua é ótimo, trabalham realmente em um time. Cada um pode contar com o outro que, espontaneamente, se dispõe a dar o apoio e ajuda quando necessário.

Nesse ambiente tão bom não quer dizer que não existam conflitos, eles fazem parte do relacionamento humano e se tornam até fator de crescimento se forem trabalhados através do debate conduzido da maneira certa e na hora certa. É isto que acontece na equipe, as lideranças não são distantes, atuam próximas e em conjunto com todos os seus membros.

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) 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” que é dado de forma transparente, e sobretudo construtiva, com a receptividade de todos. Líderes e liderados dão e recebem “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.

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.

## 2.3 Conflitos

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 de vista. Podendo ocorrer por diversos fatores como diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, preconceito, grosseria, estresse, ambiente adverso, luta pelo poder, necessidade de *status*. Assim, faz-se necessário reconhecer que o conflito existe e precisa ser enfrentado. Para que assim sejam favoráveis ao nosso desenvolvimento social e à origem de novas ideias. Negá-lo impede a equipe de buscar uma solução.

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. É visto como fonte de novas ideias, surgindo através de discussões abertas sobre determinados assuntos. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos, mas sim a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

### 2.3.1 Gerenciando conflitos

Toda a problemática dos conflitos surge da maneira como lidamos com eles. É por esse motivo que se torna necessária a boa gestão deles. Quando bem conduzidos, os conflitos interpessoais levam a uma discussão saudável e produtiva sem que haja forçosamente um vencedor e um vencido, muito pelo contrário, todos têm a ganhar. Funcionam como fonte de mudanças, evitando a estagnação, pois são das tensões conflitivas e dos diferentes interesses das partes envolvidas que nascem oportunidades de crescimento.

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações, pois se não forem compreendidos e administrados de forma eficaz podem trazer sérios problemas, desde simples desentendimentos entre colaboradores até falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada.

Primeiramente, deve-se procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis para diagnosticar a situação, o que servirá para enfrentá-lo adequadamente.

Algumas ações na administração dos conflitos são essenciais para que o final seja positivo. Resolver um conflito pode ser fácil e simples. Para isso devemos, o quanto antes, traçar e cumprir uma meta.

O diálogo com qualidade é fundamental para o bom gerenciamento de uma organização, pois a falta do mesmo faz com que surjam diferentes tipos de conflitos.

Já instaurada uma situação conflitante a sua identificação nem sempre será fácil, portanto, é necessário estar atento às mudanças de comportamento, atitudes e clima no ambiente de trabalho. Para assim ter um alerta prévio, tornando mais fácil lidar com o conflito de forma eficiente e eficaz.

Tenha tempo disponível para verificar a verdadeira situação, quem são os envolvidos, seus efeitos reais e potenciais, é importante demonstrar empatia, facilita nas decisões.

*Fazer um planejamento de sua abordagem.* Incentivando ambas as partes a examinar os interesses por trás de suas posições e criar um clima agradável e de diálogo. Os gerentes devem traçar seus objetivos e decidir sobre o resultado da sua investigação, lembrando que, à medida que surgem novas evidências, o resultado pode ser diferente do esperado e nem sempre agradável. Nunca seja impulsivo na administração do problema.

Uma abordagem afirmativa em sua maioria é o melhor meio. Reconheça que as pessoas têm opiniões distintas uma das outras, todos têm direitos, incentive ambas as partes a encontrar o motivo do conflito e suas soluções. *Permita que todos opinem.* Isso ajudará a estabelecer boas relações de trabalho, criar compromisso e estabelecer comunicação adequada.

*Descobrir o caminho a seguir,* procurando chegar a um acordo aceitável. Tomar medidas para que o conflito não continue e que todos os envolvidos entendam o porquê de suas decisões. Sendo assim administrado, os conflitos podem se transformar em oportunidades, aperfeiçoar o trabalho em equipe, estabelecer mais confiança, fortalecer as relações humanas, melhorar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

### 2.3.2 Conflitos a bordo

Na vida a bordo, o conflito também está presente. Este é marcado por algumas especificidades, devido aos longos períodos de confinamento e trabalho exaustivo, gerando um clima ainda mais favorável e propenso.

As emoções de um ser humano que está confinado se tornam mais afloradas e sensíveis. Um pequeno atrito pode ser encarado de maneira diferente do que seria caso acontecesse em uma empresa em terra, por exemplo. Conviver com quem se teve o conflito quase 24h por dia gera um maior estresse para 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. Além disso, há alguns outros fatores que fazem com que a relação a bordo seja um dos assuntos mais difíceis de se 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 solucioná-los da melhor forma possível. 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. No entanto, a responsabilidade de resolução do conflito não cabe somente ao líder. Cada membro é responsável pelo rumo que as divergências podem tomar.

Portanto, a empresa deve se esforçar para evitar tais problemas em seus domínios, valorizando seus funcionários. E estes, por sua vez, devem sempre lembrar que resolver conflitos exige autocontrole e colaboração mútua.

Quando bem administrados os conflitos são úteis, pois acordam o líder e sua equipe para repensar as relações com o objetivo de que todos possam crescer juntos.

### **3 FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO**

Alguns fatores influenciam as relações humanas a bordo. Podem provocar sérios problemas nas relações interpessoais se não estiverem em condições favoráveis, prejudicando a qualidade de vida da tripulação, o rendimento do trabalho, a comunicação efetiva.

#### **3.1 Personalidade**

Define-se personalidade como a soma de todas as características cognitivas, afetivas e físicas de uma pessoa, tal como se manifestam e a diferem de outras. É a integração de sete componentes: fisiologia, necessidades, interesses, atitudes, aptidões, temperamento e morfologia. A formação da personalidade é um processo gradual, complexo e único, porém fascinante, pois todos desejam conhecer e entender a si mesmo e as pessoas com as quais convivem. O termo é usado em linguagem comum com o sentido de conjunto das características marcantes de uma pessoa.

Para se conhecer a personalidade de alguém, é preciso manter relações constantes com essa pessoa. Somente com o tempo os aspectos de suas características pessoais serão relevados. Não é com traços variáveis que julgamos os outros, mas com os relativamente estáveis.

Por meio dos traços de personalidade, uma pessoa se integra e se ajusta aos grupos sociais, inclusive ao grupo de trabalho, influenciando assim nos padrões de comportamento.

#### **3.2 Confinamento**

A vida a bordo traz consigo peculiaridades características do confinamento, tais como alienação do mundo exterior e restrição de assuntos para a comunicação diária, o que pode levar os marítimos a apresentarem certos comportamentos anormais. De quadros depressivos a atos violentos, ou até mesmo o uso de drogas lícitas ou ilícitas.

Conviver todos os dias com as mesmas pessoas torna-se massante, uma vez que os assuntos a serem conversados podem se esgotar em poucos dias. Com isso, muitos marítimos preferem ficar sozinhos, isolados em seu próprio camarote.

Atualmente as empresas têm investido em meios que possam amenizar as consequências comportamentais manifestadas pelos tripulantes de navios mercantes devido ao confinamento. Visando manter o tripulante atualizado com as informações do mundo exterior, permitindo assim com que ele possa manter uma conversa variada e atual com os demais marítimos, as empresas estão instalando a bordo um sistema de internet e televisão, que permite que a informação chegue até o navio.

### **3.2.1 Efeitos do confinamento no psicológico**

Quando embarcados ficamos submetidos à mesma rotina durante um longo período de tempo. O confinamento, o afastamento e o isolamento atuam diretamente no psicológico do indivíduo, alterando seu comportamento e gerando fatores e características que prejudicam o bom desempenho do profissional a bordo, podendo levar inclusive a sentimentos de pânico e claustrofobia.

Tendo que se adaptar a falta de privacidade, perda de liberdade e a estrutura rígida como em uma prisão. Seguindo esse comparativo, muitos encarcerados relatam uma variedade de alterações psicológicas de estresse associado com o encarceramento. A perda de autonomia sobre quase todos os aspectos da atividade diária pode diminuir sentimentos de autoestima. Encarcerados não têm escolhas sobre refeições, tempo livre ou quem será da sua cela. Ainda existem as barreiras para entrar em contato com amigos e familiares. Os presos também demonstram diminuição de valor pessoal se eles não se envolverem em atividades diárias significativas. Falta de propósito, combinada com a falta de atividades de lazer e a ausência de interações sociais positivas, provoca sentimentos de depressão e desespero para muitos presos. Os efeitos da prisão podem criar alterações psicológicas de longa duração que causam dificuldades para alguns presos, mesmo depois de terem sido libertos.

### **3.3 Redução da tripulação**

O avanço tecnológico e a modernização dos sistemas de automação provocam a clássica situação da substituição do homem pela máquina. Navios enormes com tripulações mínimas que a cada dia se reduzem ainda mais. Para o progresso isso é essencial, mas para as relações humanas a bordo isso traz efeitos negativos. As pessoas acabam não tendo muitas



opções de relacionamentos e tornam-se introspectivas e fechadas devido a esses estreitos laços sociais. Conviver com pessoas é difícil, conviver com as mesmas pessoas é ainda pior.

Com a redução dos tripulantes veio também a redução do horário de repouso dos marítimos. Inclusive quando atracado no porto, os serviços não param, os poucos marítimos embarcados se revezam para solucionar pendências da embarcação e, na maioria das vezes, não tem tempo de desembarcar para rever familiares ou mesmo para um pouco de diversão e distração.

Entretanto, pode-se observar que a redução da tripulação trouxe as empresas e aos marítimos pontos positivos, como a redução de custos e o aumento salarial. Porém tais fatores não deixam de gerar uma baixa na qualidade de vida do trabalho, desencadeando uma série de problemas físicos e psicológicos aos marítimos em questão.

### **3.4 Drogas**

Substâncias naturais ou sintéticas que, ao serem introduzidas no organismo, atuam sobre um ou mais de seus sistemas, produzindo alterações em seu funcionamento e causando dependências. Tal termo não pode ser relacionado apenas àquelas substâncias consideradas de uso proibido. Remédios, cigarros e bebidas alcoólicas também são exemplos de substâncias que causam dependência e que prejudicam a saúde quando consumidos e utilizados de forma indevida e excessiva.

Segundo pesquisas, grande parte da população brasileira possui algum tipo de vício e consome algum tipo de droga, mesmo aquelas lícitas. Sendo assim é pouco provável que todos os tripulantes de um navio estejam livres desse problema.

A bordo, existem inúmeros fatores que podem contribuir para o consumo de drogas, dentre eles está à saudade de casa, o estresse do trabalho, brigas com companheiros, ociosidade, depressão, vida rotineira e confinada, dentre outras.

Os marítimos alegam que os quartos de serviço são muito pesados e que o sono torna-se um grande inimigo. Por isso, consomem algum tipo de droga, sendo o álcool o mais utilizado. Algumas pessoas ainda fazem uso de remédios, mesmo que não precisem deles. O efeito desejado é momentâneo e, com o tempo, provoca alterações de personalidade tornando o usuário muitas vezes agressivo e nervoso com os companheiros, desencadeando inimizades e prejuízos no trabalho.

### **3.5 Estresse**

O dicionário Aurélio nos diz que o estresse é “o conjunto de reações do organismo a agressões de ordem física, psíquica, infecciosa, e outras capazes de perturbar a homeostase (equilíbrio)”.

Diversos pesquisadores notaram que a mudança é um dos mais efetivos agentes estressores. Assim, qualquer mudança, tanto boa quanto ruim, em nossas vidas tem o potencial de causar estresse. Outro fator gerador de estresse é a rotina de trabalho.

Os problemas de ajustamento à vida marítima é o que deverá preocupar grandemente o Comandante, pois o desajustamento pode resultar em um quadro crítico, onde o tripulante será incapaz de viver, aceitavelmente, com os demais membros da tripulação.

Nas ocasiões estressantes, e mesmo fora delas, manifesta-se uma gama de reações de ordem psicológica e psiquiátrica. Ou, pelo menos temporárias, perturbações de comportamento ou exacerbação de problemas de natureza social.

### **3.6 Relacionamento com os familiares**

A vida a bordo e o isolamento proveniente desta traz ao marítimo uma série de fatores que influenciam em seu comportamento. Um deles é a dificuldade de relacionamento com os familiares, sendo uma das piores partes do cotidiano embarcado. Esta situação no geral, embora o marítimo tenha consciência de que foi o que ele escolheu para o seu futuro, torna-o desmotivado a embarcar.

O desenvolvimento tecnológico ameniza tal problema e facilita a comunicação com o ambiente externo, porém a distância física ainda é um fardo a ser enfrentado e quase sempre não é compreendido pelos familiares. Muitas vezes não é possível participar de momentos importantes como aniversários, nascimento e falecimento de familiares.

Então, visando sempre melhorar o desempenho e a vida a bordo, as empresas adotaram algumas medidas, como por exemplo, a redução do tempo de embarque e a possibilidade dos familiares poderem participar de algumas viagens. Mesmo não tendo muito tempo para dar-lhes atenção, o astral dos tripulantes se renova.

Com isso, acredita-se que devido aos longos períodos de ausência, o marítimo tem tendência de valorizar muito mais as oportunidades de estar junto com a família e amigos do que as pessoas que têm o convívio diário com seus familiares e se deixam cair na rotina, não dando o devido valor aos momentos que passam juntos.

### **3.7 Atividades físicas**

A prática de exercícios físicos tem um impacto significativo, não só para o corpo, mas também para a mente. Quando fazemos uma atividade física, nosso cérebro libera substâncias químicas que dão a sensação de bem estar. Além disso, com as atividades físicas é possível ter uma redução significativa da pressão arterial, peso e colesterol.

O incentivo aos exercícios coletivos é um fator muito interessante a bordo, visto que uma simples partida de futebol, por exemplo, incentiva a união, o companheirismo e o coletivismo da tripulação, trazendo benefícios às relações interpessoais a bordo.

### **3.8 Sono**

O sono é um fator que influencia muito nas relações interpessoais a bordo. Durante o sono ocorrem vários processos metabólicos que, se alterados, podem afetar o equilíbrio de todo o organismo a curto, médio e longo prazo. Após uma boa noite de sono, as pessoas acordam renovadas para as suas atividades diárias. Pessoas que dormem menos do que o necessário têm menor vigor físico, envelhecem mais precocemente, estão mais propensas a infecções, obesidade, hipertensão e diabetes.

Especialistas recomendam um período de oito horas diárias de sono. Para profissionais que trabalham em turnos, como no caso dos mercantes que trabalham em quartos de serviços de acordo com a operação dos navios, nem sempre isso é possível.

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, pois ao ficar sem dormir por períodos prolongados, a pessoa tem seu índice de atenção reduzido, podendo causar algum tipo de acidente. Por esse motivo, muitas pessoas quando chegam ao período final do embarque estão exaustadas tanto fisicamente quanto mentalmente.

### 3.9 Frustração

A satisfação das necessidades nem sempre é plenamente alcançada. Pode existir uma barreira ou obstáculo que impeça a satisfação da necessidade. Toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração. A frustração impede que a tensão existente seja liberada e mantém o estado de desequilíbrio e tensão.

Toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento. Quando uma necessidade não é satisfeita dentro de um tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado. A frustração pode conduzir a reações comportamentais, como:

- a) desorganização do comportamento. A conduta da pessoa frustrada pode se tornar repentinamente ilógica e sem explicação aparente;
- b) agressividade. A pessoa frustrada pode tornar-se agressiva. A liberação da tensão acumulada pode ocorrer por meio de agressividade física, verbal, simbólica, etc;
- c) reações emocionais. A tensão retida pela não-satisfação da necessidade pode provocar formas de reação, como ansiedade, aflição, estados de intenso nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios, digestivos, etc;
- d) alienação e apatia. O desagrado pela não-satisfação da necessidade pode ocasionar reações de alienação, apatia e desinteresse pelo alcance dos objetivos frustrados como mecanismo inconsciente de defesa do ego.

### 3.10 Motivação

Sem dúvida, a motivação é um dos aspectos que mais gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e possui uma relação estreita com as recompensas oferecidas e a satisfação das necessidades dos clientes internos, induzindo o comportamento e as ações dos elementos.

No trabalho, o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo passa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante.

Segundo uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, não há nenhum fator isolado em todo o campo trabalhista que cause mais baixa moral, que crie insatisfações individuais, que encoraje a falta ao trabalho, que aumente a mobilidade no trabalho, que quebre a produção, do

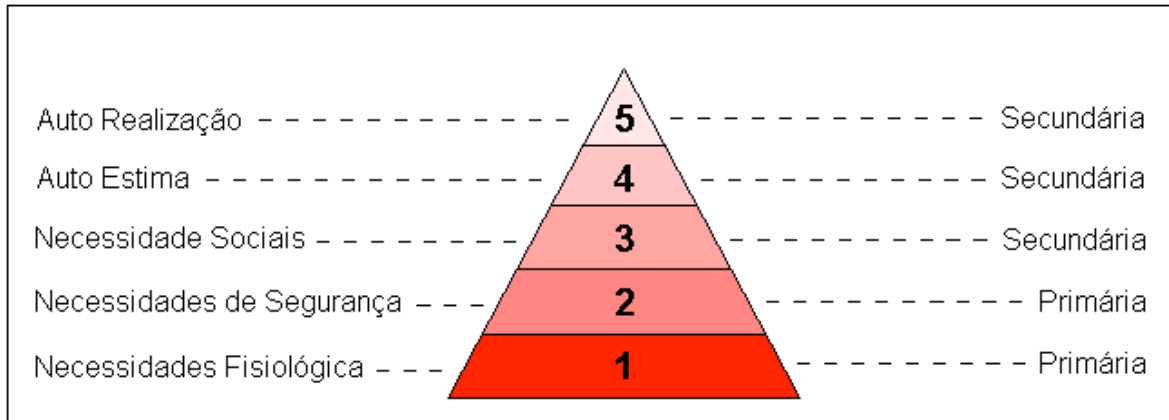
que as diferenças claramente injustas na tabela de salários pagos aos diferentes indivíduos no mesmo grupo de trabalho e na mesma empresa.

A teoria de Maslow, uma das mais conhecidas, implica que a motivação dos funcionários é advinda do suprimento de suas necessidades. Maslow destacava que as necessidades poderiam ser primárias ou secundárias. As necessidades estariam divididas em 5 grupos distintos.

As necessidades fisiológicas são aquelas que exigem intervalos de descanso, conforto físico e horário de trabalho razoável para serem satisfeitas. As necessidades de segurança exigem condições seguras no trabalho, estabilidade no emprego, remuneração e benefícios. As necessidades sociais estão relacionadas a amizades dos colegas, interação com os clientes e gerente amigável. Para atender a auto estima o trabalhador deve se sentir responsável pelos resultados, ter orgulho, ser reconhecido e ter promoções de tempos em tempos. Já para a auto realização é necessário um trabalho criativo e desafiador, ter diversidade e autonomia e participação nas decisões.

Veja a pirâmide exposta a seguir.

**Figura:** Pirâmide de Maslow



Fonte: Kelsylene Viola, 2005.

Entretanto para satisfazer as necessidades das pessoas existe a influência das recompensas que não são somente por estímulos salariais e econômicos, mas também por recompensas sociais e simbólicas.

Os salários são pagos a título de recompensa financeira efetuada de maneira individual. As recompensas que não envolvem o dinheiro também são muito importantes, pois, podem satisfazer o ambiente psicológico gerando a sensação de auto realização, o que influencia diretamente a sua motivação.

### **3.11 Como aliviar as tensões a bordo**

A bordo, o marítimo encontra inúmeras dificuldades e, talvez, a maior delas seja a de relacionar-se com as outras pessoas que, somado a saudade da família, tende a formar um hostil e ineficiente ambiente de trabalho.

As pessoas são importantes, pois os navios precisam delas para operá-los. Por isso é extremamente necessário um ambiente agradável a bordo, tanto nas horas de trabalho como nas horas de lazer o que faz com que o período de embarque passe de maneira a não causar tanto desgaste físico e mental.

Por tal motivo, as empresas oferecem aos tripulantes opções de entretenimento e dinâmica de grupo, visando à diversão, para que assim possam suprir a distância de casa e a saudade da família. São usados recursos de internet e telefone para proporcionar a comunicação com as pessoas em terra, diminuindo assim a ansiedade entre os tripulantes. Além disso, também são oferecidos locais de lazer a bordo para que os tripulantes não venham a ter somente um ambiente de profissionalismo e seriedade.

Longe da casa e da família, os tripulantes contam com academia, encontros musicais, orientação espiritual, esportes, cinema, dinâmicas de grupo, entre outros.

Estas medidas são simples, porém 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.

## 4 LIDERANÇA

Até algum tempo atrás, acreditava-se que a liderança era um traço inato, que a pessoa já nascia sendo um líder. O importante era o identificar e colocá-lo numa posição de liderança. Muito se falou sobre esta questão, muitos autores escreveram e escrevem sobre o tema. Hoje a liderança é vista como um fenômeno de grupo e não mais como característica de indivíduos. Sendo esta uma qualidade que pode nascer com o homem, mas que também pode ser adquirida e aperfeiçoada por meio de estudo e autocrítica. Portanto pode-se transformar uma pessoa em um líder.

A capacidade de liderar é uma coleção de habilidades e características que podem ser aprendidas e aperfeiçoadas com o tempo. 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. Esta inspira nos homens uma obediência consciente e voluntária, e através dela se consegue dirigir, organizar, comandar, coordenar e controlar.

As funções da liderança incluem, portanto, todas as atividades que envolvem o ato de influenciar pessoas para o alcance de um ou mais objetivos específicos, ou seja, que geram a motivação necessária para por em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas. Portanto onde houver um grupo interagindo com o objetivo de realizar alguma meta em comum, alguma liderança terá que existir.

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

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.

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.”.

Observando todos esses exemplos de conceitos de liderança, podemos perceber que todos se utilizam de palavras que, apesar de diferentes, possuem a mesma essência.

Um aspecto importante nestes conceitos é a palavra “influência” em lugar de “imposição”. Ter a capacidade e habilidade de influenciar não é tão simples. Não basta ser somente um bom profissional, ou somente um bom amigo, deve-se ter competência e responsabilidade somadas a uma capacidade de interação com os demais. Além disso, as pessoas devem ter certa admiração pela pessoa que irá liderá-las.

De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura obter. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua própria vontade. Assim, a atuação do líder envolve múltiplas funções, tais como planejar, informar, avaliar, controlar, punir, etc. Contudo liderar é, essencialmente, motivar e orientar o grupo, as pessoas e direção a determinados objetivos ou metas.

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. Como ela é fruto da influência interpessoal entre o líder e seus liderados, precisa ser conquistada. Portanto, conclui-se que a ação de liderar uma pessoa ou um grupo não é fácil e requer um determinado esforço por parte do líder.

#### **4.1 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. 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 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.

#### **4.2 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 o 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. Por outro lado, o líder 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.

### 4.3 Tipos de liderança

São as teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta, o seu estilo de comportamento de liderar. Dentre os tipos de liderança podem-se destacar três tipos:

**Liderança autocrática ou autoritária:** O líder é focado apenas nas tarefas, centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos sob esse tipo de liderança mostra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa e nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostem das tarefas, não demonstram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolve com a presença física do líder, já que ele não fornece informação detalhada sobre planos futuros, indica apenas a ação imediata que deve ser tomada. Sua personalidade é rígida e fixa, Para ele, o poder é privilégio de poucos, por isso, quase não o delega a ninguém. 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 ou participativa:** O líder sempre procura ouvir e dar atenção a opinião dos seus liderados, envolvendo-os nas tomadas de decisões, fazendo com que todos participem das mesmas. Ele se vê como parte do grupo, assumindo o papel de coordenador das tarefas. Jamais dá ordens sem explicar por que elas são necessárias, discute os problemas com o grupo. Delega poderes e todos tendem a colaborar. Num grupo democrático, todos se sentem responsáveis pelo que estão fazendo, por isso, ninguém precisa vigiar ninguém. Qualquer crítica ao trabalho de um membro é discutida por todos e vista apenas como crítica ao trabalho, não à pessoa, e com muito respeito, por isso, nenhum ressentimento é guardado. A liderança democrática não exclui a autoridade do líder que deve ser exercida em toda a sua plenitude, competindo a ele as decisões finais, após ouvir e considerar os pareceres, muitas vezes conflitantes, dos liderados.

**Liderança *Laissez faire* ou liberal:** *Laissez faire* é uma expressão de origem francesa e que significa “deixa fazer”. Os liderados ficam livres para por seus projetos em prática. Para

que este tipo de liderança atinja seu objetivo é necessário que o grupo possua maturidade suficiente, pois não haverá supervisão por parte do líder. Ele não lidera, não delega ordens, não traça objetivos e deixa o grupo entregue a si mesmo, sem dele participar. Não há papéis bem definidos. A ação resulta do interesse e disposição de cada um, individualmente. Não há normas construídas e, por não haver um direcionamento, esse tipo de liderança pode levar o grupo a uma total confusão. Muitas vezes esse líder não agrada seus liderados devido ao aparente descaso.

Não é possível garantir o tipo de liderança que se deseja exercer em caráter permanente. Em cada situação e de acordo com o perfil dos liderados, será preciso adotar procedimentos peculiares a um determinado tipo de liderança. Haverá situações em que a atitude do líder deverá ser diferente. O líder ver-se-á na necessidade de se habilitar para aplicar o tipo de liderança mais apropriado. Esta seria a verdadeira “arte de liderança”.

#### **4.4 O papel do líder e suas características**

A liderança é normalmente exercida através de uma figura chamada líder. Ser líder vai além de administrar os recursos da empresa, deve-se, cuidadosamente, estabelecer “laços de liderança”. Líder é a pessoa, a qual foi atribuída à função de dirigir e coordenar as atividades relacionadas a grupos e equipes, já que exerce influência no pensamento e na atitude dos outros, auxiliando-os a alcançar metas e resultados, a conquistar objetivos cada vez mais desafiadores e a se realizar plenamente dentro e fora da empresa. Um bom líder tem a capacidade de extrair o melhor das pessoas, através de sua autoconfiança, mostrando-lhes seus respectivos potenciais, dando-lhes a oportunidade de descobrir seu próprio caminho e sua capacidade intrínseca, que por algum motivo pode estar adormecida, para que possam ter suas próprias ideias e agir de acordo com elas. Tem sua base na atitude pessoal, na competência e no carisma, levando os demais a admirar e respeitar suas ideias.

Os líderes de hoje devem ser flexíveis e dividir as responsabilidades na medida certa, adaptando-se rapidamente a situações adversas. Parte integrante de uma equipe se envolve de corpo e alma nos projetos. Devem ser comprometidos e não devem se ausentar, pois o descaso gera conflitos. Visionários, lutam pelos direitos de seus liderados e, com entusiasmo e motivação, levam sua equipe ao crescimento. Capazes de promover mudanças, em contraste com a administração tradicional, terão que destruir as barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando um novo estilo de gestão, voltado para ajudar os

colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, encorajando, contextualizando, treinando, ensinando, facilitando, cultuando o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças, e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções.

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 e tato para com os outros é fundamental, pois são atitudes de reciprocidade; coragem, lealdade e humildade.

James C. Hunter em *“O monge e o executivo-1994”* também menciona algumas características do líder como: ser um bom exemplo, honesto, cuidadoso, bom ouvinte, comprometido, respeitar e incentivar as pessoas, humilde e paciente.

Maxwell considera a disciplina, visão, impulso, respeito, força emocional, experiência e habilidade no trato com as pessoas algumas características essenciais para o líder.

Há duas características fundamentais para a eficiência na realização das tarefas: a competência profissional e a dedicação ao trabalho. É importante entender que o líder do grupo deverá conduzir-se de modo diferente com cada membro da equipe, de acordo com as características individuais. Os menos competentes necessitam de maior orientação e os menos dedicados, maior supervisão.

Por tal motivo, deve-se levar em consideração as características individuais de cada membro da equipe ao determinar tarefas, evitando atribuir-lhes trabalhos que estejam acima de suas capacidades e que não irão concluir. Por esta razão, os líderes têm a necessidade de buscar maior conhecimento possível sobre os liderados.

Além disso, o líder deve ser humilde para assumir seus erros perante seus liderados, pedir desculpas e transformar os erros em aprendizado, assumir a responsabilidade de se fazer o que é certo, aceitar opiniões contrárias, ser honesto, preocupar-se com o bem estar das pessoas, ter competência para lidar com a responsabilidade que vai enfrentar.

A boa comunicação é a chave para o sucesso de um líder. Quando falamos em comunicação, referimo-nos tanto a capacidade de ouvir quanto a de falar. Transmissão de mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. O líder precisa saber lidar

com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas. Deve ser firme em sua fala, sabendo impor respeito sem ser grosso. Para a eficácia de sua função deve também saber como e quando chamar a atenção de um de seus liderados que esteja traçando um caminho diferente do objetivo.

A habilidade de ouvir é a de maior importância a ser desenvolvida. De acordo com James C. Hunter em “*O Monge e o Executivo*”, quando se interrompe alguém durante uma conversa, são enviadas algumas mensagens negativas. “Se você interrompeu, é porque não estava prestando atenção ao que eu dizia, já que estava com a cabeça ocupada com a resposta. (...) Se você se recusa a me ouvir, não está valorizando a minha opinião. Finalmente, você deve acreditar que o que tem a dizer é mais importante do que eu tenho a dizer” (2004, p.40). Essas mensagens são desrespeitosas e devem ser evitadas.

Para uma boa liderança é necessária a combinação de qualidades pessoais, não existindo lugar para egocentrismo. Devem compreender também que os grupos que lideram não são homogêneos, ou seja, as pessoas são diferentes entre si. Um líder constrói uma rede de relações dentro da profissão e articula as possibilidades que estão emergindo para o pensamento em conjunto sobre a profissão. Acima de tudo, responsabilidade, caráter, imparcialidade e compreensão são qualidades básicas não só para um líder, mas para qualquer pessoa que queira conviver em sociedade.

## 5 O PAPEL DO LÍDER NA MARINHA MERCANTE

O papel do líder, como foi analisado anteriormente, nem sempre é desempenhado por aquele que tem o cargo de chefe. Já que este pode não ter seu poder legitimado pelos subordinados. Muitas vezes há o que chamamos de liderança informal, onde outras pessoas que não possuem cargo de chefia são líderes legitimados. Nos navios, tais pessoas podem estar representadas pelos oficiais mercantes ou mesmo por qualquer outro marítimo que detenha as qualidades de um verdadeiro líder.

Logo, é necessário que o Oficial exerça a liderança, mas caso isso não ocorra, não se deve repreender o subordinado que o faça, ele deve ser incentivado pelos superiores. Além disso, devem ser oferecidas a ele condições para que se aperfeiçoe.

O conhecimento adquirido sobre o que é ser um bom líder é importante, porém, a menos que esse conhecimento seja utilizado com resultado, para nada serve. É tarefa do líder, aplicar este conhecimento a situações reais, reconhecendo o problema quando este aparecer e tomar decisões e tomar resoluções prontas, razoáveis e possíveis.

Há uma enorme diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades. O líder a bordo deve sempre ter a razoabilidade de filtrar anseios dos seus subordinados, identificando e satisfazendo as legítimas necessidades das pessoas. Isso significa que nem sempre é bom dar aos liderados o que eles querem, mas sim o que eles precisam.

Alguns marítimos têm o sentimento de que, por passar grande parte da vida a bordo, as regras deveriam ser mais liberais e que eles tenham maior autonomia para fazer o que desejam, eles querem menos limites para suas ações. É algo que apesar de desejarem, não é o que precisam. Todos os marítimos têm que conviver em um ambiente com limites e padrões estabelecidos, rodeados de pessoas que tenham responsabilidade.

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 seus princípios, pois sua coragem física e moral não devem deixar dúvidas. É importante, também, que o líder sempre aperfeiçoe seus conhecimentos, estimulando, assim, sua tripulação, e aumentando o valor do grupo dentro do navio.

Um líder não deve desmerecer o trabalho dos outros por mais simples que ele seja. Um erro grave cometido por muitos oficiais a bordo é mandar que certa tarefa seja executada, uma vez que ele próprio nunca a realizou.

Estes precisam ver o navio do ponto de vista da tripulação, facilitar a expressão e a exposição de ideias, recompensar os tripulantes e precisam também descobrir como e quando delegar responsabilidades.

Além disso, a bordo é de fundamental importância que o Comandante seja uma pessoa acessível a todos. Para que assim os tripulantes se sintam 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.

### **5.1 O comandante**

O Comandante deve sempre responder por suas ações, pois todas as ordens à tripulação devem ser fornecidas em seu nome, sendo o único responsável por tudo àquilo que a tripulação faz ou deixa de fazer, ou seja, independente das ações de seus subordinados, o comandante é responsável pelas decisões e pela execução das tarefas.

Historicamente, o comandante de um navio costuma ser um "Deus" a bordo. É uma tradição nas marinhas ocidentais, de guerra ou mercantes, que ele viva em cabine própria, isolado do resto dos oficiais e marinheiros, para preservar a mística de ser a maior autoridade a bordo. Ele é o líder da embarcação e tem diversas responsabilidades. De acordo com a Norma da Autoridade Marítima (NORMAN) 13, compete a ele, entre outras responsabilidades, cumprir e fazer cumprir, por todos os subordinados, as leis e regulamentos em vigor, mantendo a disciplina na sua embarcação, zelando pela execução dos deveres dos tripulantes, de todas as categorias e funções, sob as suas ordens; inspecionar ou fazer inspecionar a embarcação, diariamente, para verificar as condições de asseio, higiene e segurança; implantar e manter um programa continuado e periódico de treinamento para familiarização de novos tripulantes e para manutenção do nível operacional da tripulação; fazer com que todos conheçam seu lugar e deveres em caso de incêndio, de abaloamento ou de abandono, executando, pelo menos, quinzenalmente, os exercícios para uso necessários, sempre que 1/3 da tripulação tiver sido substituída; supervisionar o carregamento, a descarga, o lastro e deslastro da embarcação, de forma eficiente, de acordo com as normas de segurança; exercer fiscalização e repressão ao contrabando, ao transporte de armas, munições e cargas não manifestadas; socorrer outra embarcação, em todos os casos de sinistro, prestando o máximo auxílio, sem risco sério para sua embarcação, equipagem e passageiros; efetuar casamentos, escrever e aprovar testamentos "in extremis", reconhecer firmas em

documentos, nos casos de força maior; impor penas disciplinares aos que perturbarem a ordem da embarcação, cometerem faltas disciplinares ou deixarem de fazer o serviço que lhes compete, comunicando às autoridades competentes, na forma da legislação em vigor; certificar-se se estão a bordo todos os tripulantes, prontos a seguir viagem, na hora marcada para a saída da embarcação.

Além das responsabilidades do comandante, não podemos deixar de citar alguns itens que são vedados a ele, por exemplo, alterar os portos e escala da embarcação, sem causa justificada; abandonar a embarcação, por maior perigo que se ofereça, a não ser em virtude de naufrágio e após certificar-se de que é o último a fazê-lo. "O comandante afunda com seu navio" é uma das regras mais conhecidas da profissão, deixando claro a desonra em não salvaguardar a vida de passageiros e tripulantes. Caso o comandante não cumpra essa lei, deverá responder judicialmente e inevitavelmente acabará com sua carreira.

Com tanta responsabilidade é compreensível que o posto de comandante deve ser exercido apenas por profissional capacitado e selecionado. Toda a mística por trás do comandante é mantida ao se cumprir com todas as suas responsabilidades, e pode ser envergonhada com a divulgação em toda a mídia internacional por um abandono do navio num desastre.

## **5.2 O Chefe de Máquinas**

Apesar do Comandante ser a autoridade máxima a bordo, não é só ele que exerce a liderança a bordo. O chefe de máquinas de um navio é a mais alta autoridade técnica a bordo, apenas reportando ao comandante. É o chefe e líder da seção de máquinas e, de acordo com a NORMAM 13, a ele compete responder pela direção técnica, econômica, disciplinar e administrativa do setor a seu cargo, na qualidade de encarregado da Seção de Máquinas; ser responsável pela conservação, manutenção e limpeza de todos os aparelhos, acessórios e equipamentos da seção de máquinas; receber e cumprir as ordens do Comandante, bem como observar as orientações do órgão técnico do armador, relativas ao serviço de sua seção; organizar os detalhes de serviço e as incumbências individuais de todo o pessoal de sua seção, visando ao máximo aproveitamento do pessoal, quer no serviço de quarto, quer no de divisão; gerenciar, pessoalmente, na praça de máquinas toda e qualquer manobra da embarcação; permanecer a bordo nos portos, durante o expediente, ou além dele, quando o trabalho assim o



exigir, afastando-se somente com autorização do Comandante, passando o serviço ao seu substituto legal; comunicar ao Comandante, antes da saída da embarcação, as ausências porventura existentes de tripulantes da seção de máquinas.

O Chefe de Máquinas para os tripulantes de sua seção é uma espécie de “Comandante”. Portanto deve procurar liderar toda sua seção para que o trabalho ocorra de forma favorável ao bem comum. Ele é o responsável pela gestão do serviço e por todo o pessoal de máquinas. É um posto menos político que o de Comandante, mas o seu exercício inclui enorme responsabilidade técnica e é extremamente importante a bordo.

### **5.3 A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e o seu presidente**

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é, segundo a legislação brasileira, uma comissão constituída por representantes indicados pelo empregador e membros eleitos pelos trabalhadores, de forma paritária, em cada estabelecimento da empresa, que tem a finalidade de prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

A bordo, o presidente da CIPA é indicado pelo armador, tem mandato de 1 ano e deve presidir as reuniões da CIPA sendo o responsável pela convocação dos cipeiros. Deve seguir a Norma Regulamentadora (NR) 30 – que trata da segurança e saúde no trabalho aquaviário.

Esse líder, dentre suas competências, deve investigar e analisar os acidentes ocorridos na empresa; sugerir as medidas de prevenção de acidentes julgadas necessárias por iniciativa própria ou sugestão de outros empregados e encaminhá-las ao presidente e ao departamento de segurança da empresa; promover a divulgação e zelar pela observância das normas de segurança, ou ainda, de regulamentos e instrumentos de serviço emitidos pelo empregador; promover anualmente a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT); sugerir a realização de cursos, palestras ou treinamentos, quanto à engenharia de segurança do trabalho, quando julgar necessário ao melhor desempenho dos empregados; registrar nos livros próprios as atas de reuniões ordinárias e extraordinárias e enviar cópia ao departamento de segurança; manter controle sobre as condições de trabalho dos funcionários e equipamentos das empreiteiras e comunicar ao presidente as irregularidades encontradas; elaborar anualmente o Mapa de Riscos da empresa.

Apesar de todas as responsabilidades, o presidente da CIPA deve delegar, aos demais cipeiros, as tarefas necessárias para se atingir o resultado desejado. Por isso, deve ter espírito de liderança e construir um bom relacionamento entre a CIPA e os demais tripulantes de bordo e da empresa.

O Presidente da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes possui um cargo de grande responsabilidade e em caso de acidente pode ser punido por falha. Logo, assim como as demais posições de liderança a bordo, deve supervisionar tudo que por ele foi delegado, pois a responsabilidade não é delegada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito explicitar a importância das Relações Interpessoais para todos os profissionais. Contudo, o mercante precisa ter em sua formação e essência o controle emocional e o autoconhecimento, dada a especificidade da vida a bordo.

Foram evidenciadas também as questões relacionadas aos conflitos enfrentados pela tripulação de um navio mercante bem como o papel do Comandante como líder e facilitador das ações dos tripulantes.

Diante do exposto, pode-se concluir que um líder não nasce pronto, todos são capazes de adquirir e desenvolver as habilidades necessárias para exercer a liderança.

Detentor de conhecimento, o Comandante é visto como um líder eficaz quando consegue colocar toda a teoria em prática durante situações reais. Além de possibilitar o respeito e a admiração por parte da tripulação, proporcionando uma melhor qualidade de vida no período de embarque.

Confiar e motivar seus subordinados torna-se fundamental para uma boa liderança. Também deve haver a conscientização de cada membro sobre suas qualidades e suas funções no resultado final, 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.

Assim, podemos concluir que cabe aos tripulantes respeitar as ordens, seguir e prestar atenção no que é falado e em suas ações, para que, com isso, aprendam cada vez mais e, no futuro, exerçam a liderança a bordo.

Por fim, podemos concluir que o mercante é um profissional destacado e diferente dos demais presentes no mercado de trabalho porque além de ser um trabalhador altamente qualificado e com grande potencial, ele tem que ter empatia, tolerância e paciência para tornar seu ambiente de trabalho o melhor lugar possível, uma vez que esse ambiente é o seu lar e os tripulantes são sua família.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GANDHI, Mohandas Karamchand. **Autobiografia: minha vida e minhas experiências com a verdade**. São Paulo : Palas Athena, 1999.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

KULISCH, W. Anthony e BANNER, David K. **Selection processes for self-managed work teams**. Empowerment in Organizations, 1993.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 1ª ed. col. Os Pensadores. São Paulo: Abril, 1973.

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

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

TERRY, George R. **Princípios de administração**. Continental, 1968.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 24ª ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2001.

# CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

