

**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: Roberta Gonçalves da Silva

Orientador

Pedagoga: Maria Elisa Dutra Costa

Rio de Janeiro

2009

**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 Náutica (FONT) da Marinha Mercante.

Por: Roberta Gonçalves da Silva

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, pois sem o qual não teria conseguido chegar até aqui. A todos os mestres que se dedicaram a me ensinar e colaborar para meu crescimento profissional. À minha orientadora pela sua paciência. Aos mestres CMG Guerra, CLC Acciolly e CLC Coppietters por ceder-me parte de seus conhecimentos adquiridos a bordo. Aos meus amigos que sempre estiveram me apoiando, tanto nos momentos de tristeza quanto de alegria.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha amada mãe que construiu caminhos e pontes, em meio às dificuldades da vida, para educar-me e orientar-me na construção do meu caráter. Aos meus irmãos, Glauco e Rafaela, por serem meus melhores amigos durante todos esses anos. À minha querida avó materna que sempre me agradou com seus mimos e dedicação. Ao CLC Coppietters por ser um grande mestre e amigo, o qual gostaria de ter tido a oportunidade de tê-lo como Comandante a bordo. Às minhas amigas de camarote, que sempre ouviram com atenção meus longos monólogos, e sem as quais não teria conseguido suportar todos os obstáculos no decorrer destes três anos.

EPÍGRAFE

“As idéias que defendo não são minhas. Eu as tomei emprestadas de Sócrates, roubei-as de Chesterfield, furtei-as de Jesus. E se você não gostar das idéias deles, quais seriam as idéias que você usaria?”

DALE CARNEGIE

RESUMO

Este presente estudo monográfico de cunho bibliográfico aborda, de maneira geral, as Relações Interpessoais a bordo dos Navios Mercantes, tendo por finalidade fazer um estudo mais aprofundado sobre a Liderança, definindo diferentes tipos de líderes e seus princípios, fazendo um breve estudo desde a sua origem, citando alguns dos grandes líderes da história da humanidade, tais como Napoleão Bonaparte, Joana d'Arc, Tiradentes, Adolf Hitler, Mahatma Gandhi, Martin Luther King e Jesus Cristo. Sendo finalizada com a definição do papel do Comandante a bordo e concluindo sobre o que é ser um líder a bordo de um Navio Mercante.

Palavras-chave: Liderança, Poder, Autoridade e Comando.

ABSTRACT

This monographic study of this bibliographic stamps, in a general way, the Human Relations aboard Merchant Ships and has as purpose a deeper research on Leadership, defining the different types of leaders and their principles, making a brief study since its origins, mentioning some of the most important leaders on the humanity history, for example, Napoleon Bonaparte, Joan of Arc, Tiradentes, Adolf Hitler, Mahatma Gandhi, Martin Luther King and Jesus Christ. Finishing with the definition of the Commander responsibilities on board and concluding with what is the importance of being a leader on a Merchant Ship.

Keywords: Leadership, Power, Authority and Command.

LISTA DE FIGURAS

Nº	TÍTULO	PÁGINA
1	NAPOLEÃO BONAPARTE.....	19
2	JOAQUIM JOSÉ DA SILVA XAVIER.....	20
3	JOANA D'ARC.....	21
4	ADOLF HITLER.....	21
5	MAHATMA GANDHI.....	22
6	MARTIN LUTHER KING.....	22

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO _____	11
1 - Relações Interpessoais _____	12
1.1 - Personalidade _____	12
1.2 - Comportamento _____	13
1.3 - Confinamento _____	14
1.3.1 - Efeitos do confinamento no psicológico _____	14
1.3.2 - Estresse _____	15
1.3.3 - Conflito _____	16
1.3.4 - Lidando com o conflito _____	16
1.4 - Como aliviar as tensões a bordo _____	17
2 - Liderança _____	18
2.1 - A Origem da Liderança _____	18
2.2 - Grandes Líderes da História _____	19
3 - O que é Liderança? _____	24
3.1 - A diferença entre "Poder" e "Autoridade" _____	25
3.2 - O medo de exercer o Poder _____	26
3.3 - Qualidades de um Líder _____	26
3.4 - Os tipos de Líderes _____	29
4 - Princípios da Liderança a bordo de Navios Mercantes _____	33
4.1 - Técnica da Liderança a bordo _____	33
4.2 - Problemas gerais de Liderança a bordo _____	33
4.2 - O papel do Comandante _____	34
5 - O que é ser um Líder a bordo de um Navio Mercante _____	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	38

INTRODUÇÃO

O assunto referente às Relações Interpessoais (RI) é palco de discussões há bastante tempo entre estudantes, teóricos, homens e mulheres do dia-a-dia, pessoas das mais variadas nações, línguas, posições sociais e empresariais, do mais simples operário à presidência.

Porém o fundamental, quando o assunto é RI, é o entendimento das necessidades das pessoas, é buscar saber o que elas esperam e tentar responder a cada uma das necessidades e formas de entender e agir no dia-a-dia. O assunto é tão complexo, como complexa é a natureza humana, que algumas pessoas, dentro das empresas, esperam serem cuidadas, outras querem liberdade para assumir riscos, outras são mais ponderadas, outras ainda querem fugir da responsabilidade e assim por diante.

Ação e reação. Esta parece ser a lógica na qual estamos inseridos todos os dias. Sempre necessitamos de algo em algum momento, que varia desde um par de sapatos ou comida (tangíveis) até a realização pessoal, amor, afeto, a busca por Deus ou ainda reconhecimento (intangíveis).

Na busca por atender a essas necessidades, sempre nos comportamos de maneira a procurar atender, de alguma forma, tais necessidades e agimos e reagimos seguindo nosso intuito, meta ou objetivo.

Por outro lado, temos ainda nas RI a bordo de um navio, 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 se consiga aliar-se a liderança com a autoridade onde teremos então um bom desenvolvimento do trabalho e boa disciplina a bordo.

CAPÍTULO I

Relações Interpessoais

Entende-se por relações interpessoais o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e a linguagem, estabelece laços sólidos nas relações humanas. É uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psico-pedagógicas, criar um clima favorável ao local de trabalho e garantir, por uma visão sistêmica e integração de todo pessoal, uma colaboração confiante e pertinente.

Cada pessoa é um verdadeiro universo de individualidade: seu modo de agir, pensar ou falar. Como se não bastasse essa extrema singularidade ser modelada por uma história particular de vida e um volume imenso de circunstâncias que evoluíram e evoluem de forma dinâmica, tornando-a absolutamente incomparável. Esta originalidade de cada um dificulta a comunicação interpessoal e com ela todo esquema de relações humanas que envolvem o segredo do “conviver”. Essa manifesta singularidade humana está presente em qualquer família, no cotidiano, na escolha de companheiros e, naturalmente, no ambiente de trabalho. O estudo das Relações Interpessoais busca examinar os fatores condicionantes das relações humanas e face aos mesmos sugerir procedimentos que amenizam a angústia da singularidade de cada um e dinamiza a solidariedade entre todos que buscam conviver com harmonia. Para isso, é importante o domínio de alguns procedimentos que podem facilitar as relações humanas.

1.1 Personalidade

A personalidade é uma abstração. É um fenômeno complexo, porém fascinante, pois todos desejam conhecer e entender a si mesmo e as pessoas com as quais convive.

Para se conhecer a personalidade de alguém, é preciso manter relações constantes com essa pessoa, pois somente com o tempo que ela revelará os aspectos de suas características

personais. Não é com traços variáveis que julgamos os outros, mas com o mais ou menos estável.

Defini-se Personalidade como a soma de todas as características cognitivas, afetivas e físicas de uma pessoa, tal como se manifestam e a diferenciam de outras. É a integração de sete componentes: fisiologia, necessidades, interesses, atitudes, aptidões, temperamento e morfologia.

Ela influencia nos padrões de comportamento, porque é por meio dos traços de personalidade que uma pessoa se integra e se ajusta dentro dos grupos sociais, inclusive o grupo de trabalho. Esse é um dos traços mais importante e valorizado em uma pessoa dentro do ambiente de trabalho.

As interações humanas podem ser agradáveis e compensadoras, ou podem ser frustrantes e geradoras de conflito. Envolvem pessoas de diferentes grupos étnicos, crenças religiosas ou políticas, quando se ocupam de situações e problemas com que se defrontam. Nessas ocasiões, a disposição e a competência dos participantes e o nível de respeito recíproco entre os indivíduos influem no resultado e na qualidade das relações humanas, bem como no nível de satisfação de cada pessoa envolvida na situação.

1.2 Comportamento

As relações humanas significam a integração de pessoas em situações que as motivem a trabalhar juntas produtiva e cooperativamente, com satisfação econômica, social e psicológica.

Cada pessoa acaba se tornando seu próprio psicólogo quando analisa o comportamento das outras. Se alcançarem sucesso em seus relacionamentos sociais, tendem a acreditar que suas práticas de “relações humanas” são eficazes e, assim, encontram pouca motivação para mudar seu comportamento ou sua perspectiva. Por outro lado, pessoas que não experimentam o sucesso ou a satisfação no trato social, podem acreditar que o defeito esteja nas outras

peças, e não nelas mesmas; tal atitude é, muitas vezes, uma racionalização. Cada pessoa que contribui para o sucesso de um grupo deve ser responsável pelo próprio comportamento.

A promoção para uma posição superior, com o aumento de responsabilidades e de poder, torna freqüente e necessária uma mudança de comportamento. O que faz surgir muitas dúvidas sobre qual comportamento deve-se adquirir ou como pode ser mais bem obtida uma mudança no comportamento desejado, como se pode produzir impacto positivo ou qual seria o estilo mais eficaz de liderança.

1.3 Confinamento

1.3.1 Efeitos do confinamento no psicológico

“Um grupo de cientistas e pesquisadores colocou cinco macacos numa jaula. No meio, uma escada e sobre ela um cacho de bananas.

Quando um macaco subia a escada para pegar as bananas, um jato de água fria era jogado nos que estavam no chão. Depois de certo tempo, quando um macaco subia a escada para pegar as bananas, os outros que estavam no chão o pegavam e enchiam de pancadas. Com mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas.

Então substituíram um dos macacos por um novo. A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, dela sendo retirado pelos outros que o surraram. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não subia mais a escada.

Um segundo substituto foi colocado na jaula e o mesmo ocorreu com este, tendo o primeiro substituto participado com entusiasmo na surra ao novato.

Um terceiro foi trocado e o mesmo ocorreu. Um quarto e afinal o último dos cinco integrantes iniciais foi substituído. Os pesquisadores então tinham na jaula um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse pegar as bananas.

Se fosse possível perguntar a algum deles porque eles batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza, dentre as respostas, a mais freqüente seria:

- Não sei, mas as coisas sempre foram assim por aqui.”

Autor Desconhecido (fonte: www.rhportal.com.br)

A História mostra que mesmo não estando no grupo que levou um jato de água fria, os macacos estavam tão acostumados com aquela rotina, que continuavam batendo naquele que subisse a escada.

Podemos comparar esta história com a vida a bordo, onde estamos submetidos à mesma rotina durante um longo 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.

1.3.2 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 em nossas vidas tem o potencial de causar estresse, tanto boa quanto ruim. Outro fator gerador de estresse é a rotina de trabalho.

A bordo, há inúmeros motivos causadores do estresse, tais como: o confinamento durante um considerável período de tempo e a adaptação dos tripulantes, tanto para com outros tripulantes, quanto para a vida marítima.

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.

1.3.3 Conflito

Conflito é o processo que se inicia quando uma das partes em interação percebe que a outra frustrou ou está por frustrar suas necessidades ou objetivos.

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. Logo, as diferenças individuais fazem com que, constantemente, suas necessidades e valores entrem em choque, o que geram influências na dinâmica pessoal.

Conflitos em geral levam ao surgimento de efeitos negativos, tanto de grupo, quanto individuais. Dentre seus vários efeitos, o mais significativo é o aparecimento da angústia, proveniente de ameaças ao auto-respeito, de sentimentos de culpa ou medo de punição. Essa angústia leva a pessoa a apresentar vários mecanismos de defesa, que são reações para abrandá-la ou evitá-la.

1.3.4 Lidando com o conflito

Os conflitos são inevitáveis. Não há uma fórmula mágica para lidar e resolvê-los de forma correta. Fazem parte das nossas vidas, da mesma forma que as tempestades são parte do tempo.

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

A dificuldade da profissão se estende às relações sociais a bordo: cada trabalhador precisa se adequar aos outros tripulantes, saber como lidar com eles de maneira a evitar desconforto e desavenças, e muitas vezes tendo que forçar sua mente a lidar da melhor maneira possível com a situação. Problemas como ansiedade, competitividade e vaidade são comuns em qualquer ambiente de trabalho, mas em navios devem ser evitados.

A responsabilidade de resolução do conflito não cabe somente ao líder do grupo. Cada membro é responsável pelo rumo que as divergências podem tomar. É sabido que, a

bordo, o indivíduo fica sujeito às conseqüências do estresse e da fadiga. 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 significa: evitá-los, ter autocontrole e colaboração mútua.

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

1.4 Como aliviar as tensões a bordo

A bordo o marítimo encontra muitas dificuldades e talvez a maior delas seja a de relacionar-se com as outras pessoas, que somado a dor da distância do lar 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 agradável ambiente de 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 *stress* físico ou mental.

Por tal motivo, as empresas devem manter locais de lazer a bordo visando à diversão dos tripulantes, para que não venham a ter somente um ambiente de profissionalismo e seriedade. Longe da casa e da família, deve ser oferecida aos tripulantes opções de entretenimento com academia, encontros musicais, orientação espiritual, esportes, cinema, dinâmicas de grupo, entre outros. Essas opções além de serem simples, elas contribuem muito para o “desestresse” a bordo. E recursos como internet e telefone proporcionam a comunicação com a família diminuindo assim a ansiedade entre os tripulantes.

Estes são procedimentos simples que ajudam a amenizar a angústia, mantendo o tripulante o mais familiarizado possível com o local de trabalho.

CAPÍTULO II

Liderança

“Se você quiser liderar, deve primeiro servir”.
Jesus Cristo

2.1 A origem da Liderança

Vários fatos da história dão bases para inúmeros relatos os quais nascem na região da Mesopotâmia. Esta foi, provavelmente, onde começou a História, por volta de 4.000 a.C. Localizada nas planícies férteis banhadas pelos rios Tigre e Eufrates, os quais lançam suas águas no Golfo Pérsico, a Mesopotâmia corresponde em grande parte ao atual território da República do Iraque. Começara ali os vestígios da liderança, a necessidade de se viver em conjunto, em sociedade, surgiu líderes para que este projeto fosse seguido.

Dentre os feitos dessa civilização, destacam-se a invenção da escrita cuneiforme (a mais antiga forma registrada para representar sons da língua, em vez dos próprios objetos). A linha histórica da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências. Por ser criativo, ele inventou as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e outros dispositivos que, somados a estes, aceleram os processos de mudança, desencadearam o processo e o surgimento das organizações.

Tudo isto nos leva a crer que a mudança é um fenômeno que vem acompanhando o homem desde os seus primórdios. Por isso, as mudanças já não surpreendem, o que causa espanto é a velocidade e a profundidade com que elas acontecem, e em sintonia com as mudanças, está o líder capaz e se adequar às mudanças e preparar seu grupo para um novo estágio.

As pessoas que se destacaram como líderes, projetaram sua posição para um nível mais elevado, alcançaram uma nova etapa, fazendo mudanças no meio em que viveram, na sua cidade, país e em alguns casos até no planeta.

2.2 Grandes líderes da História

“Se queres prever o futuro, estuda o passado”.

Confúcio

A natureza e o exercício da liderança tem sido objeto de estudo do homem ao longo da sua história. Desde a infância, o estudo da História tem sido o estudo dos líderes. Aprende-se o que eles realizaram e porque o fizeram, seus pensamentos e crenças e como chegaram ao poder. Reis, imperadores, monges, presidentes, advogados, pastores. Os maiores líderes da humanidade, pacifistas ou belicistas, tinham algo em comum: a capacidade de influenciar pessoas. E não é preciso ser um historiador para compreender tal argumento.

Um dos maiores mitos da França de todos os tempos, Napoleão Bonaparte (figura 1) escreveu o seu nome na história pelas conquistas que realizou. Durante quase dez anos (de 18 de maio de 1804 a 06 de abril de 1814), foi o imperador da França, adotando o nome de Napoleão I. Conquistou e governou grande parte da Europa central e ocidental. Os seus biógrafos têm uma explicação para o sucesso militar empreendido por Napoleão: o seu talento de estrategista, a sua facilidade para empolgar soldados com promessas de glória e riqueza e o seu grande espírito de liderança.



Figura 1 – Napoleão Bonaparte (fonte: site Google imagens)

Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes (figura 2), foi um dentista, tropeiro, mineirador, comerciante, militar e ativista político que atuou no Brasil colonial, mais especificamente nas capitanias de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Era um excelente comunicador e orador. Sua capacidade de organização e liderança fez com que fosse o escolhido para liderar a Inconfidência Mineira. Sendo reconhecido como mártir, patrono cívico e herói nacional.



Figura 2 - Alferes Joaquim José da Silva Xavier, de José Washt Rodrigues (1940)

Voltando um pouco mais no passado, no ano de 1429, aos dezessete anos, Joana d'Arc (figura 3), uma jovem camponesa analfabeta à frente do Exército Francês, levanta o cerco da cidade de Orleans, derrotando os ingleses e no mesmo ano, após impor uma nova e terrível derrota aos ingleses, leva a coroação do Rei da França, na cidade de Reims, Carlos VII.

Numa época em que a mulher era renegada às meras funções do lar, essa jovem não só participou de batalhas sangrentas, mas também assumiu a frente do Exército Francês. Não há dúvidas de ter havido nela um imenso carisma, uma capacidade de arrebatrar multidões, guiar exércitos, seguir objetivos, romper limites e desafiar a ordem social do seu tempo. Joana d'Arc foi uma grande líder em uma causa justa e comum: libertar a França.



Figura 3 – Joana d’Arc na *Batalha de Orléans*, tela de Jules Eugène Lenepveu (1890).

É pouco provável que algum dirigente político do século XX tenha igualado o grau de popularidade alcançado por Adolf Hitler (figura 4) na Alemanha. De acordo com Ian Kershaw, professor da Universidade de Sheffield, na Inglaterra, em entrevista à revista *Aventuras na História* (edição 73, agosto 2009), Hitler possuía uma oratória que empolgava as massas, “ele falava às pessoas comuns de uma maneira que outros não faziam”. O Führer era a “combinação de um ideólogo idealista e firme com um excelente propagandista, junto com um esperto homem de Estado que conhecia as fraquezas de seus oponentes (...). Isso tudo fazia dele um tipo de líder muito perigoso, um caso patológico”. O culto ao mito exerceu um papel determinante no funcionamento do Terceiro Reich e na aterradora dinâmica do nazismo. Adorado pelo povo, adulado por seus subordinados e temido no resto da Europa, Hitler entrou para a História como a encarnação da barbárie, o artífice do Holocausto, o símbolo de um dos regimes mais horrendos já conhecidos pela humanidade.



Figura 4 – Adolf Hitler (fonte: site Google imagens)

Mahatma Gandhi (figura 5) foi um líder pacifista indiano que sempre pregou uma doutrina de não-violência, sendo considerado a principal personalidade da independência da Índia. O título “Mahatma” significa “alma grande” e foi dado como expressão do respeito e da veneração do povo indiano ao seu líder.

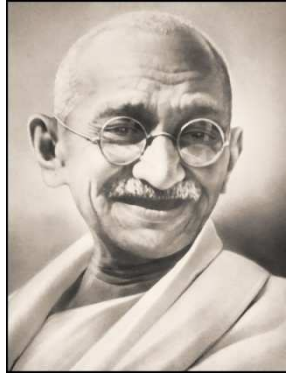


Figura 5 – Mahatma Gandhi (fonte: site Google imagens)

Pode-se citar também, o ativista político norte-americano Martin Luther King (figura 6) que aos 19 anos de idade se tornou pastor Batista e se transformou no líder negro mais conhecido do mundo. Foi ele que lutou contra a segregação racial nos Estados Unidos, combatendo o preconceito e o racismo. Defendia a luta pacífica, baseada no amor ao próximo (influências de Gandhi), como forma de construir um mundo melhor, fundamentado na igualdade de direitos sociais e econômicos. Responsável por um dos discursos mais lidos do mundo, onde ele fala sobre liberdade e paz: "Eu tenho um sonho de que um dia, esta nação se erguerá e viverá o verdadeiro significado de seus princípios".



Figura 6 – Martin Luther King em seu famoso discurso “I have a dream...” (fonte:site Google imagens)

Pode-se falar de um dos maiores líderes conhecidos, Jesus Cristo, um carpinteiro que morreu aos 33 anos e nunca frequentou nenhuma universidade, mas que mudou a história da humanidade. Não há quem não conheça seus ensinamentos, pois geram frutos há mais de dois

mil anos. Jesus se fazia seguir e obedecer de forma espontânea, dedicada e motivada, em direção a um objetivo. Transmitindo confiança e segurança, empolgava e empurrava os colaboradores para frente. Estimulava a vontade de vencer em todos com quem se relacionava. Como líder autêntico, encarnava as crenças e os valores mais preciosos do grupo a que pertencia. 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”.

O que estes líderes tinham em comum? Nenhum deles se deixava dominar pelo conformismo ou pela alienação, pois tinham um sonho de mudança e transformação. Estes grandes homens fizeram a sua própria história e foram responsáveis pela mudança de comportamento de milhares de pessoas. Eles tinham o poder de influenciar as pessoas. Através do poder da comunicação, estas pessoas conseguiram liderar multidões. Na verdade, a capacidade de liderar, em qualquer época, deriva da força e do apoio dos que cercam aquele que comanda. Ela implica levar os liderados a se tornar independentes, servindo-lhes como exemplo.

CAPÍTULO III

O que é liderança?

“Liderança: espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

Dicionário Aurélio

A palavra “liderança” pode ser encontrada facilmente em livros e dicionários e definida de forma concisa, porém para a “arte da liderança” existem múltiplas definições, variando de pessoa para pessoa, tornando complexo seu estudo.

Até algum tempo atrás, acreditava-se que a liderança era um traço inato e que o importante era saber detectá-lo em seu portador, e uma vez identificado o líder, colocá-lo numa posição de liderança. Hoje se vê a liderança como um fenômeno de grupo e não mais como característica de indivíduos. As funções da liderança incluem, portanto, todas as atividades que envolvem o ato de influenciar pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas. George R. Terry em seu livro *“Princípios de Administração”*, 1977, sintetiza a idéia central do conceito de liderança em apenas: "A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

Um aspecto importante neste conceito é a palavra “influência” em lugar de “imposição”. 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 melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. Assim, e apesar da atuação do líder envolver 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.

Para alcançar tal objetivo deve-se, primeiramente, entender a sutil diferença entre “poder” e “autoridade”.

3.1 A diferença entre “Poder” e “Autoridade”

A liderança tradicional, na maioria das vezes, vem junto com o poder. Mas poucos líderes conseguem desenvolver a autoridade para acompanhar este poder a eles confiado.

James C. Hunter, em seu livro *“O Monge e o Executivo”*, 2004, define poder como “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”, ou seja, se a pessoa no comando tem a habilidade de ameaçar o subordinado, poderá fazê-lo obedecer as suas ordens.

É fato que o poder funciona. Com base na imposição, é possível conseguir as coisas, porém por um determinado período de tempo, pois quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos, fazendo surgir muitos sentimentos desagradáveis, como os de rebeldia e raiva.

A autoridade, diferentemente do poder, é definida por Hunter como “a habilidade de levar as pessoas a fazerem, de boa vontade, o que você quer, por causa de sua influência pessoal”, ou seja, a pessoa no comando é respeitada e admirada pelos subordinados, o que as levam a realizarem as tarefas pelo comandante, não por medo.

Uma das diferenças mais importantes, definidas por Hunter, entre poder e autoridade é a seguinte: “o poder pode ser comprado e vendido, dado e tirado (...), a autoridade é a essência da pessoa, (...) está ligada ao seu caráter” (*“Como se Tornar um Líder Servidor”*, 2006, p.32).

Entretanto, o uso do poder é necessário em algumas ocasiões, porém, o líder deve refletir sobre as razões que o levam a recorrer a ele.

3.2 O medo de exercer o Poder

Muitos líderes têm medo de exercer o poder, pois não se sentem à vontade ao “obrigar” seus subordinados a realizarem as tarefas impostas.

Como já foi dito anteriormente, o uso inapropriado do poder é algo que traz conseqüências graves, porém não pode ser deixado de lado. Deve-se fazer uso dele quando a autoridade do líder for quebrada. Seja para demitir algum funcionário, impor limites a alguém ou determinar uma situação em que ninguém chega a um acordo.

De acordo com Foucault, 2003, "o poder (...) se exerce, só existe em ação...", para ele o poder faz parte do dia a dia, está presente na escola, na igreja, etc.

No livro “*O Príncipe*”, Maquiavel coloca o poder como fonte de liderança, sem o qual o líder nada pode, deixando seus liderados a mercê da sorte ou de um “tirano”, legitimando assim o Poder do Líder.

Tanto Maquiavel como Foucault, traz a positividade do poder como condição fundamental para que o líder realizar qualquer projeto. O líder não deve temer o poder, e sim exercê-lo, de acordo com Foucault não há como evitar exercer ou sofrer o poder. Nas organizações é necessário que se invista na formação dos líderes, mas também se deve pensar em ensinar em como ser liderado, pois é tão necessário na formação de equipes o saber ouvir e respeitar decisões, quanto a prender a ser líder.

3.3 Qualidades de um Líder

“Não há pelotões fracos, apenas líderes fracos”.
General William Creech

De acordo com o coronel Hecksher, chefe da cadeira de *Doutrina e Liderança* da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), em seu livro “*Precisamos de Líderes*” (p.10), muitos pensam que “estar” presidente, deputado, diretor, ou comandante, é ser um líder. Ao se estudar sobre a liderança é fundamental entender-se que estes “são cargos ou

funções ocupados por pessoas nomeadas, eleitas ou indicadas para dirigir, presidir, gerenciar, superintender, chefiar ou comandar escolas, organizações militares, indústrias e outras instituições, no todo ou em parte. Como se diz modernamente, pessoas que exerçam a governança de algo”.

Para alcançarem seus objetivos ou os que lhes forem determinados, esses diretores deverão administrar e liderar. Mas a palavra “administração” em seu sentido abrangente compreende a administração: financeira, de pessoal, das crises; tendendo, assim, a mover-se focada nos objetivos da instituição, não levando em consideração as peças fundamentais para o sucesso do processo administrativo: as pessoas que o integram.

Por essa razão, somente administrar não é o suficiente. Deve-se, cuidadosamente, estabelecer “laços de liderança”, ou seja, atuar no domínio afetivo dos subordinados.

“O bom dirigente deverá, portanto, ser um bom líder e um bom administrador. Se assim for, alcançará com mais facilidade os seus objetivos.”

Coronel Hecksher (“*Precisamos de Líderes*”, p.11).

A boa comunicação é, portanto, a chave. Esta transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Por isso, é preciso que o líder saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas.

Apesar de ser considerado um fenômeno de grupo, para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações certas, tendo em mente objetivos orientados para resultados. Portanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de uma forma natural e espontânea; devendo ter caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa. Deverá ser flexível de modo a estar acessível a todos e saber lidar com as diferentes personalidades e

estereótipos e, compreender que os grupos que integram seus liderados não são homogêneos, ou seja, as pessoas que os integram são diferentes entre si.

Há duas características fundamentais para a eficiência na realização das tarefas: a competência profissional e a dedicação ao trabalho, podendo-se fazer quatro combinações principais destes dois atributos que caracterizam tipos diferentes de profissionais:

- o competente e dedicado;
- o competente e pouco dedicado;
- o incompetente e dedicado; e
- o incompetente e pouco dedicado

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. Daí deduz-se a necessidade do líder de buscar maior conhecimento possível sobre os liderados.

Ouvir. Essa é uma das habilidades mais importantes que um líder pode desenvolver. 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.

Na liderança não existe lugar para egos monstruosos, a liderança significa tanto saber falar como escutar e ter visão com consenso. 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, imparcialidade e compreensão são

qualidades básicas não só para um líder, mas pra qualquer pessoa que queira conviver em sociedade.

Afinal o que é ser um líder? É ter o poder de comunicar às pessoas o potencial de cada uma delas, incentivando-as a descobrir seu próprio caminho e sua capacidade intrínseca, que por algum motivo pode estar adormecida. É dar condições para que os liderados possam liberar suas capacidades criativas e produtivas. Ser líder é estar disposto a ouvir e principalmente ter uma comunicação ou linguagem respeitosa. Um bom líder é aquele que divide as responsabilidades e é flexível na medida certa, se adaptando rapidamente ao ocorrer situações adversas. É aquele que faz parte integrante de uma equipe e que se envolve de corpo e alma em algum projeto. Ele deve ser visionário lutando pelos direitos de seus liderados. Com seu entusiasmo e motivação, ajuda o seu grupo a crescer e estar sempre disposto a vibrar quando ocorrem vitórias.

3.4 Os tipos de líderes

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.

Diversos autores catalogaram em seus estudos vários tipos de liderança, onde, resumindo todos, pode-se agrupá-los em três formas diferentes: a liderança autoritária ou autocrática, a liderança democrática ou participativa e a liderança *laissez-faire* ou liberal.

O líder que é um homem só na orquestra, pertence ao tipo chamado **autocrata** ou **autoritário**. Este mostra as seguintes características: dá ordens e insiste para que estas sejam obedecidas; determina direções para o grupo sem consultá-lo; não fornece informação detalhada sobre futuros planos; indica simplesmente a ação imediata que deve tomar; elogiar ou criticar pessoalmente cada membro por sua própria iniciativa; permanece afastado do grupo durante a maior parte do tempo. Sua personalidade é rígida e fixa; não recebe mensagens do ambiente e sua liderança é efetiva somente quando o clima emocional do grupo coincide com suas próprias peculiaridades.

O líder autocrata fornece energia sem considerar o clima emocional que o cerca. Geralmente é uma pessoa severa que tenta ser justa, mas de acordo com seus princípios. Para ele, o poder é privilégio de poucos, por isso, quase não o delega a ninguém, preferindo liderar sozinho. Elogios e repreensões dependem de seus sentimentos no momento. Deseja ser poderoso, mas é despreparadamente inseguro. Por isso, ele tende para a ausência de proteção afetiva, promovendo pessoas fracas em vez das fortes e depois se queixa aflitadamente de que ninguém quer assumir responsabilidades.

A liderança autocrática não deve ser confundida com o despotismo. Embora este líder tenha tendência de tomar decisões sem consultar o grupo, geralmente suas deliberações são aceitas pela maioria, ao contrário do déspota, cujas determinações são repudiadas por todos.

O líder **democrata** não pensa que é um tipo especial de homem, mas sim que é um do grupo. Jamais dá ordens sem explicar por que elas são necessárias, discute os problemas com o grupo e trata seus homens como co-trabalhadores e não como instrumentos, eles os mantém informados sobre os planos futuros de modo a poderem saber o que estão fazendo e porque estão fazendo. Ele delega poderes e toma providência para que ninguém seja indispensável; ele provê uma atmosfera de segurança emocional na qual as pessoas podem manter-se honestas. Ele não se vê como superior, assume apenas um papel de coordenador das tarefas. Seus funcionários sempre sabem o que estão fazendo, já que qualquer atividade é discutida por todos. Num grupo democrático, todos tendem a se sentirem 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 moral de grupo está sempre alta, e todos tendem a colaborar.

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.

Do líder **laissez-faire** pouco se precisa dizer; exceto que não lidera e deixa o grupo entregue a si mesmo, sem dele participar. Quando, no grupo, a liderança é do tipo *laissez-faire*, também chamado de displicente, e neste sentido também de liberal, não há papéis bem

definidos. A ação resulta do interesse e disposição de cada um, individualmente. Não há normas construídas pelo grupo e a integração não atinge a um nível desejado pela falta de papéis na ação grupal. A produtividade do grupo está condicionada à disposição de cada membro. Não há uma direção. 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: nos grupos de recreação, teatro, etc.

Em 1939, um estudo foi feito por Kurt Lewin, Ralph K. White e Ronald Lippitt, três dos primeiros pesquisadores sobre o relacionamento interpessoal, para verificar o impacto causado pôr esses três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, de seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida pôr líderes que utilizavam apenas um dos três estilos diferentes de liderança. Os resultados dessa experiência tiveram uma entusiástica repercussão nos Estados Unidos, pois os meninos se comportam da seguinte forma aos diferentes tipos de liderança a que foram submetidos:

- **LIDERANÇA AUTOCRÁTICA:** O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação a situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.
- **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA:** Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.
- **LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE:** Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para

motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

Apesar dos estudos e pesquisas, não é possível fazer uma seleção por qual tipo de liderança deseja-se optar 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 habilitar-se para aplicar o tipo de liderança mais apropriado. Esta seria a verdadeira “arte de liderança”

CAPÍTULO IV

Princípios da Liderança nos Navios Mercantes

4.1 Técnica da Liderança a bordo

A técnica de Liderança é, simplesmente, como o líder a bordo, ou seja, o Comandante deverá proceder para resolver um problema de liderança.

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. Ele deverá aprender técnicas que o possibilitam a comandar e influenciar seus subordinados de modo a obter o respeito, a obediência e a cooperação dos mesmos.

Não existem regras que definam como se devem aprender estas técnicas, pois cada pessoa tem seu modo de agir e pensar, mas a palavra-chave que determina o bom líder do mau líder é: caráter. “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).

4.2 Problemas gerais de liderança a bordo

Viver em grupo nem sempre é fácil. Mais difícil é trabalhar com pessoas estranhas, em contato quase que diário, sobretudo, quando não se está preparado.

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.

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.

4.3 O papel do Comandante

Muitas são as responsabilidades do Comandante a bordo de Navios Mercantes, portanto, este deve exercer seu papel de forma clara e objetiva, de modo que todos entendam quem ele é e porque foi colocado onde está.

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.

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.

É fundamental que o Comandante conheça e compreenda sua tripulação, para isso, ele deverá ser acessível, de modo que cada tripulante sinta-se livre para expressar-se e reconhecer suas próprias dificuldades e limitações, e deve ser flexível no seu julgamento. Pois, se o subordinado compreende que seu Comandante está interessado e preocupado com seu bem-estar, o mesmo irá adotar uma atitude favorável, tornando-se um subalterno eficiente.

Segundo o Capitão de Mar-e-Guerra Marcus Vinícius Guerra, atualmente professor de Navegação Eletrônica e Navegação Astronômica da Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, “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”.

CAPÍTULO V

O que é ser um Líder a bordo de um Navio Mercante

“A principal ponte que o líder precisa construir é dentro dele mesmo, conectando seu racional com seu emocional”

CÉSAR SOUZA

Após este estudo sobre as definições e conceitos das expressões “líder” e “liderança”, pode-se concluir que o Comandante não é “qualquer” membro da tripulação, pois sempre se encontra em posição de destaque e, como líder a bordo, ele pode ser “estímulo” para o grupo, “reação” e, na maioria dos casos, ambos.

Estudos mostram que os elementos rendem mais quando interessados e o líder deve saber interessar os membros do seu grupo.

O líder a bordo consegue a cooperação, a participação espontânea e a boa vontade do grupo pela sua competência, paciência, tolerância e honestidade de propósitos. Não dando ordens, mas exemplo.

O Comandante nunca deve dizer aos seus homens a bordo: “faça isto, faça aquilo”, mas “é preciso fazer isto ou aquilo”, pois cada tripulante tem conhecimento de suas próprias responsabilidades.

“Alguns imaginam que comandar numa instituição hierarquizada é muito simples e que basta dar ordens e as pessoas obedecem. No entanto, muito cedo percebe-se que, também lá, as coisas não funcionam a contento quando não há líderes competentes. E mais ainda, nas crises e nas guerras, os comandantes que não lideram perdem, rapidamente, o controle de seus comandados e da situação como um todo.”

Coronel Hecksher (“*Precisamos de Líderes*”, p.03).

Um verdadeiro líder é aquele que, por meio de uma auto-análise, consegue determinar seus pontos fracos, limitações e possibilidades, corrigindo-se através de estudos aprofundados e pela prática cotidiana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final deste trabalho, ficou explícito o quanto as Relações Interpessoais são importantes para qualquer profissional. Contudo, o mercante precisa ter em sua formação e essência o controle emocional e o auto conhecimento, dada a especificidade da vida a bordo.

Diante do exposto, atrelado à prática do mercante, pode-se concluir que líder não nasce pronto, uma pessoa “comum” é capaz de adquirir e desenvolver as habilidades necessárias para exercer a liderança.

No entanto é importante ressaltar e mostrar a importância aos futuros oficiais mercantes que é muito importante o papel do líder estar esclarecido na mente de todos para que haja respeito ao comandante, pois líder é autoridade máxima dos navios a quem devemos obedecer e respeitar devido à sabedoria e experiência que eles obtêm.

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, possam aprender cada vez mais e, conseqüentemente, no futuro, exercer a liderança a bordo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Título Original "A Primer on Organization Behavior". São Paulo: Pioneira, 1992.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
3. EICHENBERG, Fernando. O mito Adolf Hitler. **Aventuras na História: para viajar no tempo**. São Paulo, nº 73, p. 52-55, agosto, 2009.
4. FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2003.
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. HUNTER, James C. **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: 21 abr. 2009.
9. JARDIM, Márcio. **A Inconfidência Mineira: uma síntese factual**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1989.
10. KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes? A nova fase do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

11. LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
12. LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created: social climates**, Journal of Social Psychology, 1939.
13. MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 1ª ed. col. Os Pensadores. São Paulo: Abril, 1973.
14. MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
15. NETO, Afonso Henrique de Guimarães. **Napoleão: biblioteca de História**. São Paulo: Três Editora, 1987.
16. NETO, Mário Hecksher. **Precisamos de Líderes: estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições**.
17. PEPE, Benito S. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em: < <http://www.calabriaveiculos.com.br/noticia/16>>. Acessado em: 14 jan. 2009.
18. TERRY, George R. **Princípios de Administração**. Continental, 1968.
19. VAILL, J. J. **Os Grandes Líderes: De Gaulle**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
20. VALL, J. J. **Os Grandes Líderes: Fidel**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.