

**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: Adriano Calixto Reis

Orientador

Pedagoga: Sandra Regina Pereira de Miranda

Rio de Janeiro

2010

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

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

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

Por: Adriano Calixto Reis

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 nada teria conseguido. A todos os mestres que se dedicaram ao máximo a me ensinar e me instruir, em relação a todos os aspectos, sejam experiências quanto disciplinas, para seguir com minha futura carreira profissional. À minha orientadora pela sua compreensão.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, principalmente à minha querida família que sempre acreditou em mim, sempre me ajudando e educando em todos os momentos, sejam eles felizes ou tristes. À minha namorada Letícia que sempre me apoiou em tudo que precisei. Aos meus queridos companheiros de camarote, que no passar desses três anos de convívio muito me ensinaram, muito me ouviram, e até mesmo criticaram. Pois sem os quais certamente não teria chegado aonde hoje cheguei.

EPÍGRAFE

“O mundo não é ruim por aqueles que fazem o mal, e sim por aqueles que o vêem e não fazem nada”.

ALBERT ENSTEIN

RESUMO

Este estudo de caráter monográfico aborda a questão do relacionamento interpessoal entre os tripulantes dos navios mercantes. Apresentando as dificuldades encontradas no exercício da profissão tais como: o confinamento por dias e/ou meses, o ambiente de trabalho, o convívio coletivo, as mudanças dentre outros fatores que contribuem para o conflito no relacionamento desses indivíduos.

Em um ambiente atípico como o de um navio, surge a necessidade de se ter um bom líder, aquele que por meio de suas características e competências destaca-se dos demais. Comumente nos navios mercantes materializado no comandante. Ele assume a responsabilidade da embarcação e tem o compromisso de motivar, administrar os conflitos, além de despertar o que tem de melhor em sua tripulação. Aplicando liderança, principalmente por meio do exemplo.

Este trabalho foi realizado sobre esse ponto de vista, e seu principal embasamento foram os relatos de pessoas que viveram e ainda vivem pessoalmente a grande diferença existente entre as relações no trabalho em terra e o trabalho a bordo.

Palavras-chaves: relacionamento, liderança, convivência

ABSTRACT

This monographic study of character deals with the interpersonal relationships between crew members of merchant ships. Introducing the difficulties encountered in the profession such as confinement for days or months, the work environment, mixing collective changes among other factors contributing to the conflict in the relationship of these individuals.

In an unusual environment like a ship, there is the need to have a good leader, who by their characteristics and skills stand out from others. Commonly embodied in the Merchant Shipping commander. He assumes the responsibility of the vessel and is committed to motivating, managing conflict, and awaken what is best in his crew. Applying leadership, mainly by example.

This work was made about that view, and its main basis were the testimonials of persons who lived and still live personally the great difference between the relations in the work on shore and the work at sea.

Key words: life together, relationship, leadership

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 - Relações Interpessoais	11
1.1 - O poder da palavra	11
1.2 - Mudanças	12
2 - Fatores que influenciam nas relações interpessoais a bordo	14
2.1 - Longos períodos de viagem	14
2.2 - Tripulações reduzidas	15
2.3 - Ambiente	15
3 - Personalidade	17
3.1 - Origem e definição	17
3.2 - Tipos de personalidade	20
4 - Conflito	22
4.1 - Origem e definição	22
4.2 - Como aliviar as tensões a bordo	22
5 - Liderança	24
5.1 - Histórico	24
5.2 - Exemplos de líderes	25
5.3 - O que vem a ser um líder?	25
5.4 - Estilos de liderança	26
5.5 - As principais competências de um líder	27
5.6 - Diferença entre líder e chefe	31
5.7 - O papel do líder	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

INTRODUÇÃO

O objetivo deste presente estudo é apresentar aos futuros oficiais da marinha mercante o relacionamento interpessoal da tripulação a bordo dos navios e o que eles vivenciarão quando embarcarem, destacando também a importância do líder nesse ambiente atípico de trabalho.

Inicialmente busca-se o esclarecimento das bases do relacionamento humano como forma de se entender o convívio em grupo. O ser humano em sua individualidade é dotado de grande complexidade, com o confinamento por grandes períodos em navios mercantes, os quais na maioria das vezes não é um ambiente de trabalho agradável, com pessoas de origens e hábitos variados essa complexidade aumenta. A adaptação à vida de bordo com sua rotina de serviços, estreitamento do convívio social, solidão entre outros fatores não é tarefa fácil. Essas dificuldades contribuem para alterações no relacionamento interpessoal detonando conflitos e divergências.

Nesse contexto surge a figura do líder, que através de qualidades, habilidades e conduta se destaca dos demais. Ao decorrer deste estudo é apresentado um breve histórico sobre liderança, a importância do líder a bordo, a diferença entre líder e chefe, os tipos de liderança, as principais competências de um líder. De um modo geral ele deve ser um incentivador, um inspirador, a pessoa que através do exemplo atrai a atenção dos demais e com isso unifica o grupo para que juntos superem seus desafios.

CAPÍTULO I

Relações Interpessoais

Segundo Priscila de Loureiro Coelho¹, entende-se por relações interpessoais todos os contatos entre pessoas. Nesse âmbito encontra-se um infindável número de variáveis como: sujeitos, circunstâncias, espaços, local, cultura, desenvolvimento tecnológico, educação e época. As relações interpessoais ocorrem em todos os meios: familiar, educacional, social, institucional, profissional; e estão ligadas aos resultados finais de harmonia, avanço, ou na estagnação, agressão ou alienamento.

Quando se fala em relações interpessoais, pode-se fazer uma analogia com pontes. Criar pontes entre os “corações” pode ser considerado uma maneira bem simples de entender o assunto. Quanto mais pontes se criam, mais opções têm-se por onde transitar. Lembrando sempre que cada qual transita por essas pontes sem aprisionar ninguém em seu “território” e nem abandonar o seu em detrimento do outro. Este ir e vir entre o coração das pessoas é, em verdade, a base do movimento social autêntico. Quando as pessoas convivem dentro deste trânsito parece haver naturalmente harmonia e entendimento. A conversa é o meio usado para a interação. Possui regras que asseguram um bom desempenho, de modo a facilitar as relações interpessoais.

Ao construir pontes entre os “corações” das pessoas, há ainda um aspecto importantíssimo a se considerar. Ao falar com alguém, é importante, sempre, olhar nos olhos, de tal modo que ele possa ver as reações de nosso olhar. Diz um dito: “o que a boca fala os olhos tem que endossar”. Isso é imprescindível. A comunicação interpessoal embora se apóie na linguagem, conta com todos esses tipos de elementos constitutivos, que complementam as informações e facilitam que ocorra o entendimento.

1.1 O poder da palavra

Ainda é preciso considerar o poder que as palavras exercem sobre nós. Ao ouvir um elogio, há um bem estar que nos invade, fazendo assim com que nossas atitudes sejam

¹ **Priscila de Loureiro Coelho**, Mestra em Filosofia, pela PUC-SP, voltada a estudos e pesquisas sobre o comportamento humano. Pedagoga, Bióloga, com especialização em Administração.

influenciadas de maneira positiva. Da mesma forma que, quando ouvimos uma ofensa, reagimos de acordo com ela, e passamos a nos comportar também de acordo. Esse simples exemplo evidencia a importância que as palavras têm no convívio social.

Não só a palavra influencia nas reações como também o modo como essas são pronunciadas. A tonalidade que se usa para proferir uma palavra traz reações também próprias, que se manifestam no comportamento. Portanto, a gentileza, docilidade, aspereza, impaciência, enfim, a forma como se fala algo a alguém, traz sempre resultados compatíveis à sua natureza.

➤ **Ter uma boa relação interpessoal é:**

- Tratar as pessoas pelo nome.
- Olhar para as pessoas enquanto fala.
- "Ouvir" todos os sentidos.
- Colocar-se no lugar dos outros.
- Evitar pré-conceitos.
- Inspirar confiança.
- Manter o equilíbrio emocional.

1.2 Mudanças

Cada pessoa enfrenta as mudanças em sua vida de uma forma diferente, pois cada um possui sua própria personalidade. As mudanças enfrentadas pelo indivíduo que ingressa no ramo voltado a parte de navegação da Marinha Mercante são muito acentuadas. Um jovem ao ingressar, por exemplo, na Escola de Oficiais da Marinha Mercante, abdica do conforto de seu lar, de suas refeições caseiras, etc. Ao ingressar na escola, cujo regime é de internato, esse indivíduo enfrenta as mais variadas mudanças, tais como: o compromisso no cumprimento de regras, horários a risca, convívio coletivo, dentre outras. Nem sempre essas mudanças são fáceis, levando muitos alunos a desistência do curso.

Após o período da escola, vem o momento do primeiro embarque que é carregado de muita expectativa e até mesmo superstições, mas sem dúvida a preocupação mais válida neste momento é a adaptação à tripulação, pois a adaptação ao navio depende somente da competência, refletida pela boa formação de cada um. A adaptação à tripulação depende de muitas outras variáveis.

É mister ressaltar que, ao contrário do cargo exercido em terra, a vida de bordo dura 24 horas por dia e durante todo o período da viagem. Ao passo que na rotina de um emprego “em terra”, ao fim do expediente, trocamos nossas preocupações por outras atividades, temos toda uma série de ocupações ou interesses (família, divertimento, ou simplesmente, distanciamento do local de trabalho) que nos abstém dos problemas. A vida a bordo obriga, pelas circunstâncias, a viver e conviver – durante muito mais tempo que com a nossa própria família. Acrescente-se a isto outros fatores típicos a vida a bordo (como a solidão, o confinamento, a dureza da vida a bordo, relacionamento com o grupo e perda de individualidade) e certamente compreenderemos a importância do bom relacionamento a bordo.

Tripulações de navios mercantes são na maioria das vezes grupos de convivência harmoniosa, que possuem costumes próprios e se adaptam às necessidades impostas pelo trabalho de acordo com suas conveniências. Entrar em sintonia com esses costumes e adaptações faz toda a diferença.

CAPÍTULO II

Fatores que influenciam nas relações interpessoais a bordo

2.1 Longos períodos de viagem

Embora alguns armadores procurem a cada dia melhorar o regime de embarque, o qual já foi 6 por 2 (seis meses embarcado para dois meses em casa), ainda se tem hoje em dia regimes de 4 por 2, que mesmo sendo melhor que o anterior, ainda se tem de fazer uma boa reflexão antes de embarcar numa escala dessas, pois há pessoas que têm fortes laços familiares não suportando a solidão enfrentada por um longo período de distanciamento. Para os que não gostam de longas viagens, felizmente, atualmente, encontra-se a área offshore (embarcações de apoio) escalas de embarque de 28 por 28 (vinte e oito dias embarcados e vinte e oito dias de descanso), 14 por 14, dentre outras com períodos de embarque mais curtos comparados a embarcações que não são da área offshore.

Os longos períodos decorridos de uma viagem exercem uma influência direta sobre os tripulantes. Devido ao afastamento dos familiares e amigos causado pela viagem, a sensação de solidão e confinamento torna-se cada vez maior com o passar do tempo, pois o indivíduo perde grande parte do contato com sua família e amigos. Além dos longos períodos de embarque, faz-se necessário lembrar que muitas vezes a rendição de embarque passa da data prevista, fazendo com que se prolongue a jornada de trabalho causando um grande desequilíbrio emocional para quem seria rendido, pois, na maioria das vezes, ao se aproximar da data da rendição o indivíduo começa a fazer planos, marcar compromissos, ou seja, se prepara para o desembarque.

Ao retornar para seus lares e famílias, mais uma vez o marítimo enfrenta outro árduo desafio, a compreensão de que ele não é o centro das atenções. Infelizmente o mundo não quando alguém desembarca, e a carência do desembarcado torna-se maior, pois, como sempre, sua família continua a ter suas atribuições, seus filhos continuam a ter de ir para a escola todos os dias, ou seja, a vida continua normal para todos, exceto ele, o marítimo. Essa situação o torna muito suscetível a um abalo emocional, segundo relatos dos próprios profissionais da área, exigindo mais uma vez que esse tenha compreensão e um ótimo equilíbrio emocional.

Outro ponto importante que se faz necessário citar é o que se conhece por TPE (tensão pré-embarque), situação na qual o marítimo encontra-se próximo de seu período de embarcar. Nessa fase, é percebida uma grande sensação de vazio e vontade de não partir para, novamente, ficar um longo período longe de sua vida social vivenciada enquanto em terra.

2.2 Tripulações reduzidas

Com o avanço da tecnologia o crescimento do comércio torna-se cada vez maior ao passo que o número de tripulantes de uma embarcação vem diminuindo devido a automação. Pode-se citar que um dos maiores navios do mundo o Emm0061 Maersk detém uma tripulação de apenas treze pessoas. Fazendo assim com que os laços sociais se estreitem cada vez mais.

2.3 Ambiente

O ambiente afeta o ser humano? Bem, pode-se, por exemplo, observar um shopping center e a maneira como as pessoas normalmente se comportam quando estão lá dentro, a limpeza, o clima, a decoração, as pessoas bem vestidas ou não, fazem com que se aja de certa maneira, pode-se também ir à praia e se vê como as pessoas estão se comportando, ou em uma igreja, um clube, uma noitada ou o contrário um casamento formal e pode-se dar tantos outros exemplos. Mas é claro que não seria só o tipo do ambiente que pode influir em nosso comportamento, também deve influenciar a forma em que o ambiente é moldado, decorado, o tipo de roupa permitido, a climatização, o visual, as cores das paredes, flores no ambiente, obras de arte, quadros, conforto em geral, entre tantos outros fatores.

Portanto pode-se supor que o ambiente de trabalho também deve influir no comportamento das pessoas e, por conseguinte influenciar nas relações interpessoais e supostamente nos resultados das empresas em todos os sentidos.

Não se podem exigir grandes resultados de uma equipe se esta não tiver um mínimo de comodidade e de condições para realizar suas necessidades básicas. Mas se acredita que

quanto melhor e mais bem atendidas estas necessidades tanto melhor será o desempenho de uma equipe.

O ambiente de trabalho a bordo, principalmente a praça de máquinas, é um ambiente pouco agradável. Além do cheiro forte de óleo, o ambiente confinado, os ruídos em excesso (causados por todo o maquinário, ruído esse que incomoda o indivíduo não só durante o seu serviço como também no camarote durante o horário de descanso), o tripulante enfrenta altas temperaturas durante o seu serviço.

Além de problemas como envolvidos com o ambiente de trabalho o pessoal embarcado se depara também com camarotes coletivos, que muitas das vezes torna-se um problema sério para o convívio harmonioso devido a uma série de diferenças tais como: de costumes, de opiniões, de horários, de personalidades, etc. Nesses camarotes, o espaço, na maioria das vezes, não é amplo, causando uma sensação nada confortável. A temperatura ambiente no camarote é um problema muito sério na maioria dos navios. Algumas sociedades classificadoras empregam indicadores de conforto incluindo a temperatura ambiente com valores entre 23 e 25°C, mas é comum encontrar navios com valores abaixo dessa faixa em alguns conveses e bem acima em outros. Algum dia virá em que todo navio usará um sistema com unidades individuais, as quais podem ser controladas por cada tripulante no seu camarote ou local de trabalho, como nos navios de passageiros e nos quartos dos grandes hotéis. Mas os sistemas predominantes atualmente têm apenas um grande evaporador central (responsável por trocar calor com o ambiente onde se deseja refrigerar), duplicado, ruidoso e um termostato de funcionamento duvidoso. Ou seja, qualquer problema com esse evaporador central os residentes desses camarotes enfrentaram altas temperaturas.

Com todos esses obstáculos enfrentados por grande parte da tripulação que hoje garante as embarcações marinheiras, os tripulantes têm ficado cada vez mais estressados, menos tolerantes, mais fadigados, deixando-o assim mais suscetível a erros, etc. Sendo assim uma grande ameaça a uma boa relação interpessoal a bordo.

CAPÍTULO III

Personalidade

3.1 Origem e definição

A palavra *personalidade*² se origina de *persona* ou *personare*, que na língua latina significava “soar através”, expressão que se referia à máscara que os atores do antigo teatro grego utilizavam para caracterizar as personagens que representavam. Assim, no senso comum, permanece a idéia de que personalidade é aquilo que é refletido, que é mostrado por meio dos papéis sociais que as pessoas desempenham.

Uma definição hoje amplamente aceita de personalidade é como um conjunto de traços e características singulares, típicas de uma pessoa, que a distinguem das demais. Esse conjunto abrange, necessariamente, a constituição física, tendo por base nas disposições hereditárias, os modos de interação do indivíduo com o mundo; seus hábitos, valores e capacidades; suas aspirações; seus modos, experimentar afetos e de se comportar em sociedade e a maneira peculiar de lidar com o mundo, incluindo as defesas para se proteger das pressões e ajustamento ao contexto social, constituindo um estilo de vida próprio.

Assim sendo, a personalidade diz respeito à totalidade daquilo que o indivíduo é, não apenas hoje, mas do que foi e do que se deseja ser no futuro. Implica, também, que esse modo de ser só pode ser entendido dentro de um contexto sócio-histórico, geográfico e cultural. Concebida como o conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares, relativamente permanentes e organizados de forma própria, a personalidade se revela na interação do indivíduo com o meio.

Cada pessoa tem um padrão único de características de personalidade, existindo uma consistência psicológica que perdurará, permitindo uma identificação e uma organização de traços psicológicos que interagem entre si.

A caracterização da personalidade é uma inferência do comportamento observável. Uma característica de personalidade é a predisposição ou tendência de uma pessoa se

² Definição da *WIKIPÉDIA*, a enciclopédia livre.

comportar de determinado modo em situações diferentes. As características de personalidade podem ser importantes porque certas classes de comportamento são relevantes para o desempenho no trabalho e outras para as organizações.

O comportamento do indivíduo resulta de uma interação de suas características psicológicas (forma própria de organização) com o meio externo, observando-se que determinados traços psicológicos de um indivíduo mostram-se mais relevantes em situações específicas, e que a organização desses traços pode ser modificada na interação com o meio.

Cada indivíduo possui diferentes traços que predominam em determinadas situações, o que faz ressaltar a importância do contexto social no qual este está inserido, considerando, ainda que alguns traços sejam considerados positivos ou negativos, conforme o seu grupo social. As próprias características psicológicas do indivíduo podem ser modificadas e desenvolvidas, conforme influência do meio.

A maioria das pessoas tem uma “teoria implícita” a respeito da personalidade humana, isto é, um conjunto de crenças e inferências acerca da personalidade dos outros. Em geral, a partir de um traço atribuído, faz-se inferência de muitos outros, sem qualquer informação a respeito. Por exemplo, ao inferir que uma pessoa é inteligente, possivelmente outros atributos como “competente”, “criativo”, “eficiente” e outros traços não necessariamente relacionados serão atribuídos ao indivíduo. Essa tendência de alastrar a positividade ou negatividade é chamada de **efeito de halo**³.

A teoria implícita da personalidade pode ser constatada pela existência de idéias largamente compartilhadas a respeito de grupos étnicos (negros, índios, japoneses etc.), grupos profissionais (advogados, médicos etc.) ou outros tipos de grupos. Trata-se de uma supergeneralização de uma característica para toda uma categoria ou grupo de pessoas, provavelmente vinculada aos sistemas de crenças e valores dominantes, denominada **estereótipo**. Em se tratando de uma generalização, o estereótipo se constitui em uma grande

³ De acordo com o *WIKIPÉDIA*, Efeito halo é a interferência causada nos processos de avaliação de desempenho devido à simpatia ou antipatia que o avaliador tem pela pessoa que está sendo avaliada. Normalmente o efeito halo é considerado o mais sério e o mais difundido de todos os erros de avaliação.

fonte de erros na percepção social, utilizado, no entanto, por muitas pessoas para perceber as outras.

Embora relativamente estável, a personalidade sofre a influência e interage com o meio, podendo os traços psicológicos ser desenvolvidos, reorganizados e modificados a partir do contexto em que vive o indivíduo. O meio pode favorecer ou impedir o ajustamento emocional das pessoas, podendo-se distinguir três tipos principais de barreiras ao ajustamento do indivíduo:

- **situacionais:** impedimentos/obstáculos que dificultam a ação do indivíduo em dado momento/contexto.
- **interpessoais:** obstáculos/impedimentos criados por pessoa(as) ao desenvolvimento de uma ação do indivíduo.
- **intrapessoais:** podem estar relacionados a uma condição física (deficiência, p. ex.) ou a um conflito pessoal que o indivíduo esteja experimentando.

As características de personalidade dos membros da organização também influenciam a estrutura da organização, tanto mais fortemente quanto a posição que esses indivíduos ocupem na hierarquia organizacional. Citado pela psicóloga Maria Aparecida Ferreira de Aguiar em seu livro, *Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia Organizacional*, “as organizações com estrutura burocrática exercem uma constante pressão para tornar seus membros metódicos e disciplinados, exigindo alto grau de conformidade com os padrões de comportamento estabelecidos, observando-se o desenvolvimento de características conformistas desses indivíduos: os indivíduos mais comprometidos com o poder e o status conformam-se mais, pois seus valores e motivos básicos os levam a adaptar seus sentimentos, pensamentos e ações às demandas do contexto social.”.

A influência da estrutura organizacional sobre a personalidade dos indivíduos será maior ou menor, dependendo de suas próprias características de personalidade, sendo o impacto das forças da estrutura social na personalidade menos significativo quando os indivíduos centram seus objetivos e valores individuais na independência intelectual, auto-realização e liberdade pessoal. Essas forças internas, que emanam da personalidade,

representam a tentativa do indivíduo para estruturar sua realidade social e definir dentro dela o seu lugar.

Alguns fatores que determinam a personalidade:

- Herança biológica ou natureza;
- O ambiente ou educação;
- Idade ou amadurecimento.

3.2 Alguns tipos de personalidade

- **Personalidade passiva**

Caracteriza-se pela incapacidade de exprimir os seus pensamentos e emoções. Estas pessoas têm tendência a não manifestar claramente os seus desejos nem comunicar as suas necessidades, optando por ficar à espera que os outros façam as coisas por eles. Por exemplo, um funcionário em vez de pedir um aumento ao patrão fica à espera que o patrão lhe ofereça um aumento. Quando ocorre um conflito, tendem a ignorar ou a fingir que nada aconteceu.

Assim sendo, manter-se na expectativa e a falta de iniciativa são características da personalidade passiva.

- **Personalidade agressiva**

É oposta à personalidade passiva. As suas reações são extremas e a sua maneira de chegar aos seus fins é o afrontamento, a agressão direta, a cólera e a humilhação. São pessoas de uma intransigência excessiva e de uma rigidez desarmante.

- **Personalidade manipulativa**

Este tipo de personalidade organiza-se para satisfazer as suas necessidades de forma muito indireta e mal dirigida. Utilizam uma comunicação pouco clara e com segundas

intenções. A arte de manipular o outro pode ser exercida de múltiplas maneiras. As principais formas perceptíveis de comportamento manipulativo são: o desertor; o culpabilizador; o pseudo-psicanalista; o caçador; o acumulador; o traiçoeiro; o pequeno comediante; o punidor; o ator; o emotivo.

- **Personalidade afirmativa ou de assertividade**

Exprime claramente e sem equívocos as suas necessidades, os seus pensamentos e as suas emoções. Sem fazer um juízo de valor e sem atentar contra a integridade do outro, ela exprime aquilo que se pretende e a sua visão das coisas.

Como diz o que pensa e não faz jogos onde muitos se divertem a enganar os outros, têm geralmente muito boa auto-estima. Dizer o que pensa sem que o outro reaja mal à sua atitude.

Trata-se de um tipo de personalidade que permite um desenvolvimento sócio-grupal eficaz, que se irá repercutir em grande escala ao nível das aquisições individuais.

CAPÍTULO IV

Conflito

4.1 Origem e definição

Segundo Raven e Kruglanski, em sua obra “*The structure of conflict, New York, 1997, pág. 69-109*” defini-se conflito como “Tensão entre duas ou mais entidades sociais (indivíduos, grupos ou organizações maiores) ocasionada pelas respostas dadas ou pela preparação das mesmas”

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.

Na vida de bordo, o conflito é gerado por inúmeros fatores, embora alguns sejam irrisórios, são aceitáveis pela vulnerabilidade enfrentada pelos marítimos devido às circunstâncias dos meios aos quais esses estão imersos. Um fator muito comentado é rixa entre oficiais de máquinas e náutica, em que os oficiais de náutica dizem ser superiores, pois estão responsáveis pelo comando do navio, já que o comandante não pode ser maquinista, e em contrapartida os que guarnecem a praça de máquinas alegam ser o “coração” do navio e que sem eles o navio não sai do lugar. Então fica essa discussão de qual especialidade é superior a outra. Outros fatores tais como política, futebol, religião, costumes, dentre outros tornam-se graves, gerando brigas e discussões.

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.

4.2 Como aliviar as tensões a bordo

Na maioria das empresas de navegação os navios têm contado com locais destinados a diversão a fim de aliviar um pouco os tripulantes do ambiente de sério de trabalho. Esses

ambientes, como por exemplo, academia, dinâmicas de grupo, cinema, música, orientação religiosa, esporte, dentre outros vem reduzindo em muito o número de conflitos a bordo e atenuado a situação entediante do tripulante de só trabalhar e ir para seu camarote, contribuindo para que esse tenha como relaxar. Além disso, as embarcações têm contado com internet e telefone que proporcionam uma melhor interação do homem do mar com a família e amigos. Esses são simples meios de amenizar a angústia, mantendo o tripulante mais familiarizado com o local de trabalho.

CAPÍTULO V

Liderança

5.1 Histórico

De acordo com Álvaro Lima Martins BAHIENSE, Capitão-de-Mar-e-Guerra, fuzileiro naval (FN) e estudioso do assunto. Desde a sociedade primitiva a raça humana foi aquinhoadada, pela natureza, da mesma forma que muitas outras espécies de animais, com o hábito grupal, o que permitiu, de certa forma, que essas espécies tenham tido maiores chances de sobrevivência contra os seus predadores naturais, assim como maiores chances de sucesso na obtenção de alimentos. Despontava, então, o primeiro tipo de liderança; aquela surgida no seio dos grupos humanos primitivos, como resultado de uma seleção entre os mais fortes e mais valentes, de forma muito semelhante à que se dá entre os animais.

Após muito tempo o homem primitivo passou a conviver em grupos cada vez menores, uma vez que, não era possível alimentar um número maior de pessoas. Devido ao comportamento hostil do homem primitivo, perante àqueles com os quais ele não possuía laços, passa a conviver em família. Assim assumindo a posição de líder da família.

Progressivamente, com o passar dos tempos, é estimulada cada vez mais a substituição do líder mais forte pelo de maior capacidade intelectual, para a condução dos trabalhos. É interessante observar que as características “coragem e força” não perdem sua importância, passando a serem particularmente úteis em outros cenários, diferentes do inicial, especialmente, durante disputas envolvendo o emprego da força, ainda presentes nos dias de hoje.

Concomitantemente, observa-se o surgimento de outra importante forma de liderança, sem ligação com aquelas anteriormente identificadas, vinda de pessoas que se destacaram pelas suas virtudes, idéias e carisma. Assim, sábios, pensadores, filósofos, profetas e cientistas lideraram, de per si, verdadeiras legiões de seguidores.

Com o passar dos anos, grupos de psicólogos acabaram por estabelecer métodos experimentais a partir dos quais foram definidos os traços individuais de caráter associados à

liderança. Recentemente, o assunto passou a ser debatido por profissionais de diversas áreas e muitas teorias têm sido formuladas sobre o tema liderança. Na atualidade, o tema vem tornando-se cada vez mais popular, em especial entre os empresários, por permitir o emprego das técnicas de liderança como eficazes ferramentas para vencer a feroz concorrência do mundo globalizado.

5.2 Exemplos de líderes

Segundo Augusto Cury em sua obra “**Seja líder de si mesmo**”, pode-se destacar Jesus Cristo, sendo os seus exemplos de liderança muito atuais. Ele possuía um Plano e uma Missão grandiosa e envolvente. Tudo o que fazia era voltado para a sua Missão. Selecionou pessoalmente seus colaboradores e montou sua equipe. Sabia que a vitória não se conquista sozinho. Era um educador por excelência. Esteve sempre presente, nos bons e maus momentos. Era radical com seus valores, principalmente com a verdade. Soube obter o comprometimento e o melhor desempenho de pessoas comuns. Com eles, assumiu riscos e rompeu com os velhos paradigmas. Além de Jesus, poderíamos citar, ainda, muitos outros líderes religiosos como Maomé, Confúcio, Lao-Tsé, dentre muitos outros.

A situação torna-se mais abrangente quando buscamos, nos exemplos, certos modelos a serem seguidos. Quando se fala em determinação e tenacidade, lembramos de Gandhi. Inovação e capacidade empreendedora nos levam a pensar em Thomas Edison. Perseverança e comprometimento podem ser associados a Nelson Mandela. Capacidade para assumir riscos, comprometimento e foco nos faz pensar, de novo, em Jesus Cristo, e muitos outros.

Em 1868, Duque de Caxias, após sete ataques infrutíferos para tomar uma ponte ocupada por soldados paraguaios, desembainhou a sua espada e proferiu a famosa frase “sigam-me os que forem brasileiros”, tendo avançado sobre a ponte a galope, no que foi seguido pela infantaria que comandava, entusiasmada pela ação de seu líder.

5.3 O que vem a ser um líder?

Líder é aquele que é capaz de controlar com firmeza o grupo, sob a influência das pressões externas, e jogar todo o peso do seu prestígio para manter intacta a autoridade, nas

situações em que se sentirem as pressões internas, e finalmente, de inspirar confiança aos seus homens de maneira a superar incertezas.

5.4 Estilos de liderança

Segundo Limão Ervilha⁴ fica cada vez mais clara a existência de três tipos de líderes:

- O líder nato
- O líder treinável
- O líder formidável

O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder;

O treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e com muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos e;

O formidável é aquele que nasceu com características de liderança. Além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

Quanto ao estilo de liderança também destacamos três tipos:

- Liderança autocrática
- Liderança democrática
- Liderança liberal ou Laissez faire

Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

A liderança democrática é chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Na liderança liberal ou Laissez faire, onde Laissez-faire é a contração de expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer* que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão

⁴ **A. J. Limão Ervilha**, Consultor do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), professor, palestrante e autor de livros sobre liderança. Temas em que é especialista: Gestão de Pessoas, Marketing Estratégico, Liderança, Coaching.

extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

Com tantas definições, melhor seria dizer que o líder hoje não tem estilo. Na verdade, não tem um único estilo, mas utiliza-se de todos conforme a exigência do momento.

5.5 As principais competências de um líder

Não se pode falar nas competências de um líder sem citar Jesus Cristo. Ele foi o único líder que, até hoje, conseguiu unir todas as competências essenciais de um líder.

Faz-se então uma referência das competências de um bom líder com Jesus, trabalho realizado por Calné de Oliveira, estudante da Universidade Veiga de Almeida. Competências essas como:

- **FOCO**

Não importava o que acontecesse na vida de Jesus, ele sempre mantinha seu foco. Nunca vacilou. Recebendo o louvor de pessoas que espalhavam galhos de palmeira e estendiam capas por onde passava ou sendo açoitado com chicotes, seu foco permanecia o mesmo. Cristo veio fazer a vontade de Deus, não importava o que acontecesse. Participando de uma festa ou de um funeral, estando em grandes reuniões ou em um café de manhã com os discípulos, sempre permanecia firme no que havia sido estabelecido para que fizesse.

- **VISÃO AMPLIADA**

Conta-se um dia que Sherlock Holmes e seu assistente, Watson, foram acampar. No meio da noite, Sherlock acordou, inclinou-se e perguntou para Watson:

- O que você vê?

- Sherlock - respondeu o assistente -, vejo a estrela do Norte, que nos ajudou a chegar a esse lugar. Além disso, vejo a Ursa Maior e a cauda de Órion. Também posso ver as fronteiras da Via Láctea e saber que existem universos em expansão.

Watson ia continuar sua explicação magnífica quando, de repente, Sherlock cutucou-o e assobiou:

- Watson, seu tolo, alguém roubou nossa barraca!

Jesus descreveu a si mesmo como "um ladrão na noite", dando idéia de sua vinda como que para roubar nossa barraca - a barraca de nossa perspectiva limitada, de nossa compreensão frágil e segmentada, a barraca que nós pensamos que nos mantém seguros, mas que na verdade está nos impedindo de enxergar o Universo.

Um líder tem que ter visão ampliada, conhecimento tácito e explícito.

- **COMUNICAÇÃO CLARA**

O grande fator de diferenciação entre as pessoas é uma comunicação eficiente, ou seja, clara, com uma mensagem simples e objetiva. Jesus tinha esse atributo. Ele era direto e objetivo nas suas idéias e planos, não fazia rodeios.

- **SABER OUVIR**

Jesus era um homem de poucas palavras. Quando caminhava pelas ruas com alguém, perguntava:

- O que quer que eu faça por você? Jesus sabia que não precisava expressar uma opinião ignorante só porque uma pessoa assim o fez. Acredita-se que um líder deve ouvir mais do que falar. Jesus sabia ouvir.

- **SABER SERVIR**

Jesus sabendo que era Deus e que estava prestes a ir para o Pai ajoelhou-se e lavou os pés dos discípulos, numa atitude de humildade. Diferente de muitos líderes que enviam primeiro o "povo" para o sacrifício, Jesus, no momento de sua prisão, foi à frente de todos para confrontar seus executores, dizendo-lhes que deixassem livres os demais e que levassem somente ele. Jesus viu a si próprio, acima de tudo, como servo. Grandes líderes fazem o mesmo, são líderes servidores.

- **COMPROMETIMENTO**

O empenho tem grande peso na construção do sucesso como líderes. O comprometimento nunca é individual, depende de outras pessoas. Então, o líder que não se compromete com o sucesso dos outros, como os clientes ou a própria empresa, dificilmente verá o seu próprio sucesso. Jesus se preocupou o tempo todo em fazer o bem às pessoas, contribuindo para que fossem seres humanos melhores. Ele era tão comprometido com a sua causa que morreu por ela. Lembrando que a causa dele era as próprias pessoas.

- **PLANEJAMENTO**

Quando um líder planeja bem suas ações e é altamente eficiente no seu senso de urgência, consegue ser mais abrangente nas suas conquistas, já que o esforço mental é mais importante que o físico. Quem não se planeja trabalha mais com os músculos e terá como resultado uma baixa produtividade.

- **CONFRONTAÇÃO POSITIVA**

Jesus sempre começava as suas "sessões" de liderança com uma confrontação positiva.
- Você deseja ser curado? Quem você acha que sou? Onde estão os teus acusadores?

Ele não media as palavras e nem sempre tentava ser educado quando se tratava de chegar à verdade. Declarou que a verdade liberta. O líder não pode ter medo de iniciar conversas que precisam acontecer.

- **OTIMISMO E ENTUSIASMO**

A amizade e o otimismo eram marcas oficiais da personalidade de Jesus. Ele estava sempre disposto e era capaz de dizer a verdade, mas sua flexibilidade e popularidade com muitas multidões demonstravam que era um homem amigável, que amava festejar, celebrar e levar vida aonde quer que fosse. O líder pessimista se concentra no problema, o líder otimista focaliza a solução.

- **LEGITIMIDADE**

Um líder precisa ter firmeza de caráter. O seu discurso precisa ser coerente com as suas atitudes, sem que precise se justificar para isso. Jesus jamais se levantou e começou a justificar quem era perante os seus acusadores. Nunca deu explicações longas e detalhadas sobre quem era e o que fazia. Apenas fez. Apenas "era". "Seja o vosso sim sim, e o vosso não não", disse certa ocasião. Os líderes que aprenderem a fazer isso seguirão adiante de forma mais rápida, porque se movem no poder da verdade.

- **ESTÍMULO**

Um bom líder estimula o outro, ativa a sua mente, incita ou aumenta a sua atividade. Bons líderes sabem manter as coisas movimentadas, interessantes e divertidas, e Jesus criou esse modelo de ensino de forma consistente pela maneira de agir com o seu grupo. Cada dia era completamente diferente do outro, e as conversas nunca eram iguais, fosse num almoço na praia ou em meio a uma terrível tempestade no mar. Jesus fazia sempre os discípulos pensarem e realizarem aplicações. Ele era mestre em fazer perguntas penetrantes, aparentemente sem resposta. Mantinha a mente dos discípulos sempre trabalhando e tornava aquilo tudo sempre muito divertido. Essa é uma das razões pela qual os apóstolos o seguiram.

- **GERENCIAR CONFLITOS**

Um líder tem que ser capaz de gerenciar conflitos, utilizando-os como oportunidade para crescimento dentro da sua equipe.

Certa vez aproximaram-se de Jesus, Tiago e João, dois de seus discípulos, dizendo-lhe: - Mestre, queremos que nos concedas o que te vamos pedir.

E ele lhes perguntou: - Que quereis que vos faça? Responderam-lhe:

- Permite-nos que, na tua glória, nos assentemos um à tua direita e o outro à tua esquerda.

Ouvindo isto, indignaram-se os outros dez contra Tiago e João. Foi a oportunidade para o início de uma grande confusão.

No entanto, Jesus, entendendo que os dois desejavam garantir logo poder e influência sobre os outros, chamando-os para junto de si, disse-lhes:

- Sabeis que os que são considerados governadores dos povos têm-nos sob seu domínio, e sobre eles os seus maiores exercem autoridade. Mas entre vós não é assim; pelo contrário, quem quiser tornar-se grande entre vós, será esse o que vos sirva; e quem quiser ser o primeiro entre vós será servo de todos. Pois o próprio Filho do Homem (o próprio Jesus) não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida em resgate por muitos.

Depois disso, nenhum deles tocou mais no assunto.

• TRABALHA A ADVERSIDADE

Não há ambiente mais apropriado para conhecimento e crescimento que num grupo onde as pessoas são bem diferentes. Pode-se dizer que é o melhor laboratório de aperfeiçoamento para um líder. Conseguir manter produtivo e unido um grupo, apesar de fazer parte dele pessoas com habilidades e temperamentos distintos, pode ser um grande desafio. As pessoas têm capacidade de compreensão, time, objetivos, sensibilidade e cultura diferentes, mas dentro de suas aptidões podem ser trabalhadas para um bem comum. Jesus sabia o que era isso ao lidar com doze pessoas bem diferentes e complicadas. Ainda assim, após a morte do mestre, quando tiveram medo, se esconderam no mesmo lugar... juntos".

5.6 Diferença entre líder e chefe

Segundo James C. Hunter, em seu livro “O Monge e o Executivo Uma História Sobre a Essência da Liderança (Editora Sextante – Rio de Janeiro – 2004) **Chefe** é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a investidura de um cargo, cujas atribuições outorgam capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro das limitações de sua competência e;

Líder é aquele que, mesmo não dispondo de autoridade estatutária, é seguido, respeitado e obedecido, consegue unir o grupo, representá-lo e levá-lo coeso à perseguição e à defesa dos anseios comuns, que possui grande identificação com seus companheiros, com os quais mantém bom relacionamento.

A liderança não depende da hierarquia. O verdadeiro líder não precisa estar em posto de poder formal. O chefe, supervisor, gerente ou diretor consegue que as pessoas cumpram o seu papel fazendo-se valer do poder que o sistema normativo lhe deu. O líder consegue isto sem precisar do sistema normativo. Além disto, ele pode conseguir que as pessoas ultrapassem o estabelecido formalmente. O poder do líder provém de fontes internas: características da personalidade e concessão de poder pelo grupo, enquanto que o chefe tem a origem de seu poder no ser proprietário da empresa ou posição na hierarquia da empresa.

O **líder** diz: “Fomos nós que erramos”, assumindo também a responsabilidade quando tem participação no erro. O **chefe** diz: “Foi fulano quem errou”, nunca assumindo responsabilidade pela sua participação.

O **líder** ouve sugestões e compreende pontos de vista diferentes dos seus. Aceita idéias úteis vindas da equipe ao contrário do **chefe** que é fechado e não aceita idéias da sua equipe

5.7 O papel do líder

Hoje um Comandante líder deve ser acessível, não se isolando na posição que ocupa, mas participando ativamente da rotina diária da embarcação. Caso ele perceba a necessidade de mudanças, isso deverá partir dele, incentivando a quebra de paradigmas e alterando rotinas, promovendo a reestruturação necessária sem medo de que isso o enfraqueça perante a tripulação ou a empresa.

O Comandante também deve deixar claro, desde o primeiro dia, as normas e padrões a serem seguidos pelos tripulantes, sendo ele um exemplo. Também caberá ao comandante esclarecer suas expectativas em relação ao desempenho dos seus oficiais e guarnição, como serão avaliados e como pretende ajudá-los no crescimento profissional.

Deve-se lembrar que a equipe é o retrato do líder. Se o líder for eficaz, a equipe será eficaz. Se o líder for medíocre a equipe será medíocre. Isso nós lembra uma máxima muito utilizada na marinha mercante: “Cada Comandante uma Marinha Mercante”, ou seja, uma

embarcação e sua tripulação serão espelho do que o Comandante fizer. O ambiente, o rendimento dos tripulantes e o desempenho do navio serão muitas das vezes afetados diretamente pelo estilo de liderança adotado pelo Comandante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito realizar uma análise das relações interpessoais a bordo através da exposição dos pontos que mais influenciam essas relações, tais como: as mudanças enfrentadas, os longos períodos de viagem, o reduzido grupo de trabalho, diferenças de personalidade, ambiente de trabalho, etc. Através desta análise, pode-se concluir que existem várias alternativas para a solução e prevenção dos problemas de relacionamento a bordo e, além das existentes, novas opções são criadas todos os dias por comandantes e oficiais que, através da sua experiência e sensibilidade no trabalho a bordo, desenvolvem maneiras de fazer com que suas tripulações produzam o máximo.

Nota-se também que a participação do líder é fundamental, a bordo ele se materializa na figura do comandante; mas todos podem de alguma forma exercer um tipo de liderança. No navio o bom líder é aquele que primeiramente respeita sua tripulação e sabe ouvi-la também, incentiva cada profissional a fazer o seu melhor com diálogo claro e aberto. A liderança se faz pelo exemplo, pela dedicação, pela capacidade de motivação do grupo. Assim a tripulação responderá com dedicação, empenho e trabalhará integrada para alcançar a melhor harmonia do grupo e o melhor desempenho do navio.

Cabe aos oficiais em formação e aos recém-formados absorver esses conhecimentos, pois eles terão, com certeza, um peso muito grande em sua bagagem de conhecimento, considerando a atual velocidade de ascensão na carreira do profissional da Marinha Mercante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.
2. ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.
3. BEAL G. M.; BOHLEN, J. M.; RAUDABAUGH, J. N., **Liderança e dinâmica de grupo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
4. BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, 183p.
5. ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes: para otimizar resultados**. São Paulo. Nobel. 2003
6. FREEMANTLE, David. **Superboss: o gerente bem sucedido**. São Paulo, Editora Harbra, 1987.
7. FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais: nas convivências grupais e comunitárias**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
8. HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
9. MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 619p.
10. OLIVEIRA, Calné. Trabalho realizado para a disciplina História das Organizações da Universidade Veiga de Almeida disponível no site <http://www.arte-multipla.com/docs/Competencias%20de%20um%20lider.pdf>
11. ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
12. SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.