

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

**AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO
DOS NAVIOS MERCANTES**

Por: Letícia Amaral Tavares

**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**

**AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO
DOS NAVIOS MERCANTES**

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: Letícia Amaral Tavares.

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):

Professor (nome e titulação)

Professor (nome e titulação)

Professor (nome e titulação)

NOTA: _____

DATA: _____

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

A todos os mestres que contribuíram direta ou indiretamente por me orientarem e me passarem os conhecimentos da minha profissão durante o período de formação. E também aos colegas de turma sempre dispostos a ajudar e que compartilharam de toda essa jornada nesses três anos de EFOMM junto comigo.

EPÍGRAFE

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é
alguém que acredite que ele possa ser realizado.”

Roberto Shinyashiki

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a todos aqueles que se aventuram
no mar.

RESUMO

Quase chegando ao término da minha formação, pude perceber no decorrer destes três anos, no meu próprio ambiente de estudo o quão difícil é o relacionamento entre os seres humanos e como essa dificuldade aumenta quando em um mesmo ambiente de trabalho se encontram pessoas com personalidades, culturas, nacionalidades, ideais e comportamentos diferentes, como ocorrem a bordo de navios mercantes.

Diante dessas diferenças existentes entre os seres humanos, este estudo monográfico tem por objetivo mostrar como nosso modo de ser, de agir e de pensar pode intervir no nosso relacionamento com o restante da tripulação e como devemos nos portar diante dos possíveis conflitos que possam vir a surgir a bordo.

PALAVRAS - CHAVES: Ser Humano, Relacionamento e Conflitos.

ABSTRACT

Almost arriving at the end of my graduation, I could perceive in a elapsing of these three years, in my own study place how much is difficult the relationship between the humans and how these difficult rise when at the same place live people with different cultures, nationalities and ideas as on board.

In the view of this differences that occur with people, this monographic study want to show how our way of living and thinking can change our relationship with the crew and how we can reaction face of this conflicts that could be occur on board.

KEY WORDS: Relationship and conflicts

SUMÁRIO

<i>INTRODUÇÃO</i>	10
1- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	11
1.1 - O poder dos relacionamentos humanos	13
1.2 - Mudanças	14
1.3 - Conflito	15
1.3.1 - Conflito a bordo	16
1.3.2 - Como administrar o conflito	18
1.4 - Liderar não é mandar, e sim, comandar	20
1.5 - Características de um bom líder	20
1.6 - Lideranças x Autoritarismo	21
1.7 - O medo de exercer autoridade	22
1.8- Comunicação	23
1.8.1-O papel da comunicação a bordo	24
2 - FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELACOES HUMANAS A BORDO	27
2.1 - Redução da tripulação	27
2.2 - Ausencia dos familiares	27
2.3 - Esporte	28
2.4-Alimentação	28
2.5-Sono	29
2.6-Drogas	30
2.7-Confinamento	31
<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	32
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	33

INTRODUÇÃO

A vida em uma ambiente aquático é totalmente imprevisível. Pessoas que se fazem ao mar, com objetivos profissionais, esportivos ou quaisquer outros, são notoriamente pessoas fortes, em espírito e em personalidade. Em se tratando especificadamente das atividades comerciais no mar, esses aspectos são ainda mais relevantes, pois a bordo de navios mercantes encontra-se uma quantidade considerável de personalidades fortes que devem conviver e trabalhar juntas em uma atividade que não tolera erros.

Homens que se aventuram no mar têm uma vida diferente e difícil. Conviver com a ausência dos familiares em um ambiente confinado, sem interação com o mundo exterior é algo peculiar e que exige do tripulante uma estabilidade emocional muito grande, a qual muitas vezes é perdida em decorrência dos problemas que surgem ao longo das viagens tais como estresse e discussões, que ao serem expostos, acabam culminando em conflitos.

O surgimento de situações conflitantes a bordo pode acarretar além de prejuízos para o trabalho, como perda do rendimento das equipes, problemas de relacionamento entre os tripulantes, que podem vir a originar inimizades e um ambiente de trabalho desarmonioso. Para evitar que situações como essa venha a acontecer, surge a bordo a figura do líder que com suas habilidades de liderança consegue motivar o máximo sua tripulação, para que ela possa esquecer um pouco dos problemas e dificuldades que a vida no mar traz e assim, viver em um ambiente harmonioso, saudável e sem conflitos.

A fim de analisar como o relacionamento entre os seres humanos é complicado e como essa dificuldade pode acarretar em problema a bordo, essa monografia será subdividida em dois capítulos: Relacionamento Interpessoal e Fatores que influenciam nas relações humanas a bordo.

CAPÍTULO I

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Max Gehringer¹, em seu livro *“Relações Humanas no Trabalho”*, 1998, p.32 define relações interpessoais como 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 integrada de todo o pessoal, uma colaboração confiante e pertinente.

Um dos fatores impulsionadores do sucesso em nossa carreira é a forma pela qual nos relacionamos com as pessoas. À medida que estamos comprometidos e envolvidos com nossas atividades, nos permitimos experienciar momentos singulares de relacionamento profissional e pessoal, desnudando a verdadeira maturidade e habilidade comportamental presente em cada um de nós.

Neste cenário, a valorização dos relacionamentos vem tomando força no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se buscava, acima de tudo, experiências técnicas, hoje se ganhou espaço para as habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta apenas ser um excelente técnico, temos também que perceber e respeitar as diferenças em cada membro da equipe.

Nossa forma de agir, pensar e ser influencia diretamente os relacionamentos das organizações. Se instaurarmos um clima harmonioso, positivo e de respeito, recebemos de

¹ Max Gehringer: Escreve regularmente para as revistas Exame, Você S/A e VIP, da Editora Abril. Suas colunas sempre têm um ponto de vista original sobre situações cotidianas do ambiente de trabalho. Ele se define como um executivo que, no auge da carreira, decidiu dar uma pausa na vida corporativa e se tornar escritor, apenas pelo prazer de poder contar histórias e compartilhar experiências.

volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências. Se ao invés disso, criarmos um ambiente negativo, competitivo e pesado, colheremos inimizades, antipatia e desconfiança, impactando diretamente os resultados, desempenho, crescimento profissional e organizacional. À medida que trabalhamos mal humorados, perdemos o foco da cooperação e integração grupal, dificultando ainda mais a comunicação e a integração das pessoas. Se ao invés disso usarmos da maturidade, autoconhecimento e bom senso em nossas ações elevaremos nossa auto-estima e participação, colaborando para um ambiente de troca e crescimento.

Desenvolver um bom nível de relacionamento com todas as pessoas é uma responsabilidade individual e organizacional. Para nos conhecermos melhor, é preciso criar um ambiente de confiança que possibilite a troca constante de feedbacks.

Segundo Dom Helder Câmara², em seu livro *Indagações sobre uma vida melhor* (pg. 23 Ed. Civilização Brasileira) “passamos a maior parte do nosso tempo em nosso ambiente de trabalho, por isso devemos nos conscientizar de que uma convivência sem desentendimentos e brigas é a base para o sucesso”.

“Relacionar-se com pessoas, embora seja algo difícil e complexo é essencial para vencer desafios e alcançar objetivos.” (Dirk Wolter)³

1.1 O poder dos relacionamentos humanos

² Dom Helder Câmara: Bispo católico e grande defensor dos direitos humanos durante o regime militar brasileiro.

³ Dirk Wolter: A mais de 30 anos Dirk Wolter é consultor em marketing, telemarketing, vendas e atendimento, muito conhecido por suas mais de 30 palestras, por suas frases motivacionais e também por desenvolver os seus serviços sempre sob medida para cada empresa-cliente, gerando uma excelente relação custo X benefício.

O célebre filósofo Aristóteles (384 a 322 a.C), já pregava que "Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo, e da maneira certa – Não é fácil".

Cada um de nós possui um grande poder. Poder esse que muitas vezes utilizamos de maneira equivocada e errônea. Poder esse que se usado de maneira correta, só agrega valor a nós e a todos em nossa volta. Esse poder se chama poder dos relacionamentos, algo que todos possuímos, mas poucos utilizam a seu favor.

É importante compreendermos que ninguém vive isolado. O ser humano precisa estar em contato com seu semelhante. Por conta dessa necessidade de estabelecer relacionamentos é que temos que interagir uns com os outros, isto se dá na família, na escola, no bairro e em nosso local de trabalho. Cada indivíduo com suas atribuições, responsabilidades e tarefas, participando e colaborando uns com outros para o bem comum.

Nenhum de nós nasce com habilidades naturais para o relacionamento humano. E, no entanto agimos tão seguros de que sabemos fazê-lo de forma correta que arrogantemente, quase nunca consideramos que precisamos aprender aperfeiçoar estas nossas habilidades. Quase nunca consideramos que podemos estar errados quando discutimos, quando tentamos convencer alguém de nossa idéia, ou que simplesmente podemos estar tentando fazê-lo de forma inapropriada.

Se tivermos ambições de evoluir na nossa vida, os bons relacionamentos são decisivos. As maneiras como as pessoas se relacionam pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Melhorar os relacionamentos torna a vida bem mais leve e agradável. A maneira como as pessoas se relacionam é um grande diferencial nos dias atuais.

“Mas para que esses relacionamentos sejam satisfatórios um fator determinante é o comportamento, ou seja, o modo de agir diante de uma determinada situação. É importante salientar que comportamento gera comportamento e que cada um de nós pode escolher o

comportamento, utilizando-o para facilitar ou dificultar os relacionamentos diários”, diz Anderson Rocha.⁴

A grande verdade é que escolhemos a pessoa que desejamos ser. Todos os dias decidimos se continuamos do jeito que somos ou mudamos. A grande glória do ser humano é poder participar de sua autocriação.

Muitos costumam se desculpar dizendo que são dessa forma devido à influência genética, psicológica, social ou cultural. Mas essa influência não é inevitável nem imutável. Na verdade, o ser humano é livre para superar qualquer influência. Basta encontrar o caminho e decidir mudar.

“Seja boa ou ruim, voluntária ou involuntária, acessível ou inacessível, a mudança sempre ocorre e o ser humano deve ser consciente disso e se adaptar a ela.” (Walter Kaufmann, em *‘O Tempo é um Artista’*, p.123).

1.2 - Mudança

Segundo Heráclito⁵ “a mudança sempre ocorre e a única certeza que temos é a certeza da mudança”. Tudo se transforma a todo o momento, como o nosso corpo, que por mais que tentemos não conseguimos interromper as transformações. A mudança está presente em nosso dia-dia, é uma realidade tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

“Embora possa originar-se de momentos felizes e prazerosos, a palavra “mudança” normalmente vem associada a outras palavras, tais como perda, sofrimento, ansiedade e dor. Esses sentimentos são naturais e compreensíveis. Invariavelmente sentimos medo e insegurança, pois estamos diante de algo novo e desconhecido. Toda mudança traz em si oportunidades. Precisamos sempre analisar a mudança como algo novo, mas produtivo”.⁶

⁴ Anderson Rocha: Formado em administração de empresas e especialista em recursos humanos e comunicação verbal e não-verbal. Professor, consultor e palestrante nas áreas comportamental, motivacional, liderança, marketing pessoal, comunicação verbal e não-verbal, técnicas de apresentação, T & D, aprendizagem, didática e oratória.

⁵ Heráclito - Filósofo pré-socrático considerado o "pai da dialética que viveu de 540 a.C a 470 a.C.

⁶ ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998. 489 p.

Mudar é descobrir, é dar chance para as novidades. É quebrar paradigmas. Só conseguiremos responder as mudanças se conseguirmos quebrar nossos paradigmas, romper nossas velhas crenças e hábitos.

Adaptar-se a uma vida a bordo, distante da família, longe do convívio social e em pleno confinamento é uma das mudanças mais radicais vivenciadas pelos marítimos.

Uma das características desejáveis para os homens que irão atuar no mar é desenvolver a Resiliência- aptidão de cada um para não só se adaptar, como também prosperar durante as mudanças, reagindo positivamente a elas. Quando enfrentam desafios, pessoas resilientes recuperam seu equilíbrio mais rapidamente, mantêm um alto nível de qualidade e produtividade no trabalho e preservam sua saúde mental e física.⁷ Oficiais mercantes devem tentar se tornar pessoas resiliêntes, devido às condições adversas que irão encontrar em suas profissões: estão sempre trocando de navio, tendo que conviver com pessoas de diferentes culturas e costumes e tendo que lidar com as novas tecnologias que surgem a cada momento no mercado. Diante disso, vimos que ser receptivo às mudanças e aceitá-las da melhor maneira possível é um fator importante para que o relacionamento entre os tripulantes transcorra de forma harmoniosa e saudável.

1.3- Conflito

Segundo Blake e Mouton⁸ (1964), "o conflito interpessoal é a situação na qual duas ou mais pessoas divergem na percepção, avaliação e/ou proposta de ação sobre algum ponto em comum. "

Todos nós nos deparamos no dia-a-dia com conflitos que surgem com os colegas de trabalho, com os amigos, ou mesmo com familiares. Ao contrário do que possam pensar estas

⁷ Segundo Valéria Soska, consultora DBA em uma matéria publicada no Jornal O Globo- coluna Recursos Humano.

⁸Robert Blake e Jane Mouton: conhecidos por estabelecerem dois caminhos para o exercício da liderança: orientação para produção e orientação para pessoas, definido e explicado no livro *Grid Gerencial*, 4ª Edição, 1987.

situações, muitas das vezes, são favoráveis ao nosso desenvolvimento social ou darão mesmo origem a novas idéias e soluções. Isto, claro, quando se opta por uma discussão aberta e saudável das questões a resolver.

Toda a problemática dos conflitos surge do quão bem, ou mal, nós sabemos lidar com eles. É por esse motivo que se torna necessário saber gerir bem os conflitos que, espontânea e naturalmente, nos vão surgindo ao longo da vida. Quando bem conduzidos, os conflitos interpessoais levam a uma discussão saudável e produtiva sem que haja forçosamente um vencedor e um vencido, muito pelo contrário, todos têm a ganhar.

Algumas causas de surgimento de conflitos em uma equipe de trabalho são:

- *Luta pelo poder
- *Desejo do êxito econômico
- *Recursos escassos
- *Necessidade de status
- *Meio ambiente adverso
- *Preconceitos
- *Estresse
- *Diferença de personalidade

“Os conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de forma eficaz ou podem trazer sérios problemas para a organização, desde simples desentendimentos entre colaboradores até falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada” (Edina Bom Sucesso, 2002, p.20).

1.3.1- Conflito a bordo

Assim como em todos os ambientes de trabalho ocorrem situações conflitantes, geradas pelos problemas mencionados acima, a bordo das embarcações não poderia ser

diferente. De acordo com o Capitão de Mar e Guerra Eduardo Pereira Soares⁹, o ambiente confinado, por ser um espaço onde as pessoas estão em contato direto 24 horas por dia, gera um clima mais propenso aos conflitos humanos do que qualquer outro.

Segundo ele, as principais causas de conflito a bordo são resultados do stress e do preconceito.

Antes de analisarmos o que leva uma pessoa estressada gerar conflitos, temos que nos fazer uma simples pergunta: O que é estresse? Não há ainda uma definição para o mesmo nos arquivos de patologia médica. É o dicionário Aurélio que 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).

O termo estresse, amplamente utilizado na linguagem atual, corresponde a uma relação entre o indivíduo e o meio. Trata-se, portanto, de uma interação entre a agressão e a resposta a esta, como propôs o médico canadense Hans Selye, o criador da moderna conceituação de estresse. (*Stress without distress*, 1974, p.21)

O estresse a bordo surge principalmente pelo fator confinamento: Ter todo o dia a mesma rotina, ver as mesmas pessoas e trabalhar exaustivamente, faz com que as pessoas se tornem cansadas, agressivas e rebeldes. Assim sendo, ficam mais inflexíveis e menos receptivas, sendo alvo fácil para gerar uma situação conflitante (um simples comentário feito por um amigo pode ser visto como um desrespeito e gerar o conflito).

Outro fator responsável por conflitos a bordo é o preconceito, gerado por vários motivos dos quais podemos destacar como sendo os mais importantes: Preconceito contra as mulheres (homens não aceitam cumprir ordens do sexo oposto); preconceito contra pessoas de nível intelectual inferior (certos oficiais não aceitam que seus subordinados possam transmitir idéias interessantes, só porque possuem um nível de estudo inferior); e até mesmo o preconceito racial.

⁹ CMG Eduardo Pereira Soares - Oficial pertencente ao Corpo da Armada (CA) desde 1956.

Como podemos notar, situações conflitantes se tornam corriqueiras a bordo, contudo cabe ao líder do grupo detectá-las e fazer com que elas não se prolonguem, resolvendo-as imediatamente para que a ordem da embarcação seja mantida.

1.3.2- Como administrar os conflitos

Para uma eficaz resolução dos conflitos cabe ao líder do grupo compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns "saberes":

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- * Criar uma atmosfera afetiva;
- * Esclarecer as percepções;
- * Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- * Construir um poder positivo e compartilhado;
- * Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- * Gerar opções de ganhos mútuos;
- * Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- * Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Para que a resolução do conflito possa ocorrer, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

Saber comunicar

- Sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas;
- A maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos são causados por uma comunicação inadequada.

Saber ouvir

- Ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso;

- Demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto;
- Evitar criticar ou tentar dirigir a conversa;
- Adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.

Saber perguntar

- Saber perguntar é outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta demonstra vontade em continuar a conversa.

1.4 - Liderar não é mandar, e sim, comandar

Relações humanas a bordo dos navios mercantes é a maneira como os oficiais se comportam em relação aos seus subordinados e como esses subordinados correspondem a esse comando. O comportamento e a exigência do maior líder a bordo - o Comandante - podem ter implicações massivas para o resto dos oficiais e guarnição dos navios. O comandante pode agir de duas maneiras distintas perante seus subordinados:

1. Estabelecer ordens de maneira mandatária; ou
2. Influenciar seus subordinados para que estes executem suas tarefas de maneira opcional.

A diferença entre essas duas formas de agir diante dos subordinados separa os líderes dos que apenas exercem o poder.

Segundo o Major Eduardo Oliveira Júnior¹⁰, “a liderança vai muito além de ordens que são expressas de maneiras rudes e obrigatórias, é uma gama de fatores que juntos estabelecem um ciclo de integração entre quem manda e quem recebe as orientações”. Para ele, liderar não é apenas mandar que seus subordinados realizem as tarefas, é criar uma situação em que eles se sintam motivados para tal.

¹⁰ Major Eduardo de Oliveira Junior - Comandante do 10º Batalhão de Infantaria do Rio de Janeiro, em 1996.

Geralmente o trabalho vai bem quando os parâmetros de uma cultura são conhecidos, entendidos e respeitados pelos outros de maneira que se tem uma convivência agradável à medida que a tripulação atenda aos oficiais de maneira cordial, com boa vontade e com cooperação.

Um ambiente sadio a bordo é construído assim, com a cooperação de todos possuindo como líderes os oficiais mercantes que têm a capacidade de assumir sempre suas responsabilidades, até mesmo quando erram dando suas ordens de maneira razoável e sensata.

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

Ninguém lidera bem sem estar identificado com a causa, seja ela qual for. E passar esse espírito de equipe para o grupo é fundamental para manter a tripulação motivada. Pode se chamar uma tripulação de equipe quando existem fatores que levam a isso, como um grupo integrado que sente paixão pelo que faz. Pessoas realizadas profissionalmente executam seu trabalho de forma responsável, e fazem o que é certo para si e para o grupo.

Um bom líder deve saber a tênue diferença entre elogiar e corrigir alguém. Quando um oficial tem que elogiar alguém da tripulação (não importando seu posto hierárquico), se deve elogiar perante todos, sendo assim a postura mais correta assumida por ele. E na hora de corrigir alguém, isso deve ser feito em particular.

O maior erro de liderança é punir o grupo todo, ou seja, fazer com que todos paguem devido a um erro de um ou de uma pequena parte do grupo. A justiça deve prevalecer sempre em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.

A liderança sempre será mais bem exercida por aquele que mais conhece os meandros de seu ofício. Um homem sozinho não pode ser líder de nada, porque lhe falta o essencial: o que liderar.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito, compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Segundo James C. Hunter¹¹, em seu livro “*O Monge Executivo*”, 2004, liderar é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades reais, legítimas – e não os desejos e as vontades – das pessoas. “O líder é paciente, é bom, não se gaba nem é arrogante, não se comporta inconvenientemente, não quer tudo para si, não condena um erro cometido, não se regozija com a maldade, mas com a verdade, suporta todas as coisas. O líder nunca falha”.

1.5 - Características de um bom líder

Um líder é a pessoa, a qual foi atribuída à função de dirigir e coordenar as atividades relacionadas a um grupo. A ele cabe não somente exercer sua autoridade sobre o grupo, como também demonstrar sua competência através de suas habilidade técnicas e humanas.

O líder devera ser uma pessoa flexível de modo a estar acessível a todos e saber lidar com as diferentes personalidades e estereótipos e, compreender que os grupos não são homogêneos, ou seja, as pessoas que os integram são diferentes entre si.

Acima de tudo um líder deve ter responsabilidade; amar o que faz (se sentir bem com o que se está fazendo é o maior segredo da vida); ter caráter; ser proativo, ousado, criativo, cooperativo e ser cumpridor de promessas.

Um líder deve saber assumir seus erros perante seus comandados e saber pedir desculpas transformando seus erros em oportunidades de aprendizado; deve saber assumir a responsabilidade de se fazer o que é certo; deve ter honestidade; preocupar-se com o bem

¹¹ James C. Hunter é consultor-chefe da empresa J.D. Hunter Associates, LLC, uma empresa estadunidense de consultoria de relações de trabalho e treinamento, fundada em 1985. Lastreado nos anos de sua experiência profissional, Hunter, além de consultor e escritor tornou-se também instrutor, palestrante, principalmente na área de liderança funcional e organização de grupos comunitários.

estar das pessoas; deve ter competência para que se tenha ciência da responsabilidade que se vai enfrentar e tem que se estar preparado para isso.

O líder a bordo é todo aquele que graças a sua personalidade dirige uma tripulação com participação espontânea dos seus membros.

Os estudos mostram que os rendem mais quando interessados e o líder deve saber motivar os membros do seu grupo. Ele consegue a cooperação de todo o grupo pela sua competência, paciência, tolerância e honestidade de propósitos.

Enfim, o líder procura antes de tudo conhecer o ser humano, aproveitando as suas qualidades em benefício do próprio navio e em favor da coletividade a bordo.

1.6 – 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 confinado.

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 da influência pessoal”.

Ou seja, a pessoa no comando é respeitada e admirada pelos subordinados, o que as levam a realizarem as tarefas pelo comandante e pelo bem geral, não por medo.

Uma das diferenças mais importantes definidas por Hunter, entre poder e autoridade é a seguinte: “**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).

1.7 - O medo de exercer a autoridade

A disciplina a bordo é fundamental para que o ambiente e o relacionamento interpessoal sejam mantidos em elevado nível de cordialidade e respeito.

Um dos pontos importantíssimos para uma boa disciplina é a existência de hierarquia que visa à adequada organização para que os objetivos sejam alcançados com um mínimo de transtornos, uma vez que dentro dessa hierarquia há a distribuição das responsabilidades que vêm atender às necessidades individuais do navio, da companhia e das necessidades sociais.

O medo de exercer a autoridade faz com que muitas pessoas deixem de expressar suas opiniões, seus argumentos, suas idéias e ainda por cima deixem de transmitir certas ordens com receio de que as outras pessoas do grupo possam não cumpri-las.

Se vencermos o medo, provavelmente vamos saber lidar melhor com as ameaças representadas por todas as atitudes de mando, comando e autoridade. A questão não se resolve com uma resposta simples, mas também cabe uma parcela a nós mesmos, porque a figura de autoridade ou esse temor de que estamos falando habita o nosso íntimo e nos faz, geralmente, muito mal.

1.8 - Comunicação

Visto algumas das características necessárias para que o relacionamento humano transcorra da melhor maneira possível (aceitação das mudanças e administração dos conflitos), não poderíamos deixar de citar um dos componentes de maior relevância, o qual sem ele nada seria possível: A comunicação.

“Quando se pergunta o que é comunicação, a resposta está na ponta da língua. Todos dizem que não existe uma explicação, mas que isso é muito fácil, essencial e que todos sabem fazer. Afinal, todos se comunicam diariamente. Comunicar idéias e sentimentos é um processo básico e próprio da nossa espécie. Tão natural que não lhe emprestamos a devida importância.

Se comunicar é uma prática natural, qual é, afinal, o problema? Justamente por se tratar de uma prática espontânea, muitas pessoas não têm consciência da repercussão dessa rotina. Uma parte importante dos assuntos humanos é afetada diretamente pelas dificuldades de comunicação. Basta olhar atentamente ao nosso redor para concluir que grande parte das dificuldades do cotidiano que envolve indivíduos, famílias, grupos e organizações referem-se exatamente a comunicação.

Palavras têm um poder imensurável. Proferidas, podem humilhar e ofender, sem chance de êxito na retificação. Uma palavra dita é irremediável. Pode-se até tentar reverter à situação e pedir desculpas. Jamais, no entanto se obterá efeito semelhante a uma afirmação feita com base no poder da comunicação nas relações humanas.

Crises de personalidade, problemas de relacionamento e conflitos de trabalho têm, na maioria das vezes, a origem na ausência de uma comunicação eficaz.

Ninguém nasce privilegiado e dotado de todas as habilidades da comunicação. Essas competências são aprendidas e construídas no dia a dia e até mesmo em eventos, palestras,

cursos de comunicação. E ninguém é perfeitamente assertivo ou possui dotes naturais de empatia.

Ser competente na comunicação é uma das habilidades mais valorizadas no mundo moderno. Afinal, um bom comunicador escuta, se expressa com clareza, une grupos, lidera, tem empatia, comunica-se com naturalidade diante de grandes com a mesma naturalidade com que conversa numa roda de amigos”¹².

Por tudo isso, comunicação é um processo complexo, porém, natural. Permanente, mas fundamental para as relações humanas. É a troca de informações, idéias e sentimentos, processo através do qual os indivíduos se mantêm interados. É o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou. (*CHIAVENATO, 2000, p.158*).

1.8.1- O papel da comunicação a bordo

Emitir uma mensagem seja por qual meio for e o código usado (palavras, símbolos e números), implica assumir responsabilidades. O que dizemos, bem como a forma pela qual dizemos, pode expressar o que somos. Os métodos de comunicação quando aplicados de boa forma vem a ser uma ajuda no nosso dia-a-dia, tanto o profissional quanto o social. Pesquisas indicam falhas e quebras na comunicação como fontes do desperdício de tempo e geradoras de conflitos interpessoais, o que reflete má aplicação dos métodos de comunicação. No plano profissional de nossas vidas a bordo há vários tipos de comunicação: ordens de serviço, comunicados internos, conversas, conferências, apresentações, informativos, fone, fax, e-mail, comunicados online, entre outros, aos quais se adiciona o mapa de riscos (representação gráfica dos riscos existentes no local de trabalho), a sinalização de segurança, a comunicação sonora e o mapa de luz. Essa gama de meios de comunicação exige de nós conhecimentos

¹² Segundo Greicy Weschenfelder, professora da PCURS.

que vão para além da linguagem pura e simples, implicam conhecimento de regras sociais e técnicas.

A bordo o processo de comunicação não admite falhas: deve ser claro, objetivo, nítido e com o máximo de exatidão possível, para que a mensagem possa percorrer todo o caminho necessário até chegar ao local onde será realizado o que pedia a mensagem.

Uma vez que temos deveres com e a partir da comunicação, temos também o direito de checar a fonte e a veracidade do que foi comunicado. Solicitar esclarecimentos não significa demonstrar incapacidade, mas sim demonstra interesse em realizar tarefas sem ter dúvidas sobre elas.

Dizer às pessoas o que esperamos que elas façam facilitará esse “fazer”; ensinar aos colaboradores como deve ser a comunicação será benéfico à produção, à prestação de serviços e às relações interpessoais existentes no trabalho.

A fim de se comunicar com clareza e responsabilidade, algumas dicas são úteis, segundo Raúl Caneloro¹³

- Seja breve e direto ao informar, evite rodeios;
- Seja honesto em suas afirmações;
- Não use seus recursos de comunicação para ofender, humilhar ou diminuir os outros, pois isso não é gentil;
- Ao dar informações ruins, procure usar tom suave (mas não irônico), isso demonstra empatia e diminui o “peso” da informação;

¹³ Raúl Caneloro é palestrante e editor das revistas VendaMais®, Motivação® e Liderança®, além de autor dos livros Venda Mais, Correndo Pro Abraço e Criatividade em Vendas. Formado em Administração de Empresas e mestre e empreendedorismo pelo Babson College.

- Procure usar a comunicação escrita. Se achar que não escreve bem, não hesite em pedir ajuda, isso demonstra vontade e preocupação em se fazer entender e desperta respeito dos outros por você;
- Dê atenção àqueles com quem esteja se comunicando e espere que o outro diga tudo o que tem a dizer antes de contra-argumentar, isso demonstra respeito pelo outro;
- Evite usar termos técnicos com pessoas leigas, isso equivale a sonegar informação e deixa de esclarecer.
- Por último e não menos importante: evite ser contraditório, sempre que necessário recorra ao dicionário para ter certeza de não usar antônimos em suas frases.

CAPÍTULO II

FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS

2.1 - Redução da tripulação

De acordo com o boletim informativo on line do Centro dos Capiteas da Marinha Mercante do dia 18 de Abril de 2009, a redução da tripulação nos navios da Marinha Mercante vem se acentuando a cada dia. Tal situação se deve ao fato de que cada vez mais a automação e o avanço da tecnologia estar substituindo a mão de obra humana. Antigamente, um navio mercante era composto de aproximadamente 45 tripulantes, já nos dias de hoje, de acordo com dados obtidos através de pesquisas da Marinha brasileira esse número caiu para menos da metade.

A diminuição do número de pessoas que trabalham a bordo é um dos motivos pelo qual o marítimo vem ficando cada vez mais isolado, pois enquanto uma parte da tripulação está de serviço, a outra se encontra repousando.

Devido à redução dos tripulantes, o horário de folga do marítimo ficou muito curto. Mesmo atracado em algum porto, o marítimo fica trabalhando, resolvendo algumas pendências da embarcação e na maioria das vezes não tem tempo de desembarcar, mesmo que seja por algumas horas, só para ver os familiares ou caso o navio esteja distante de casa para se divertir um pouco. Situações como essa vão se tornando corriqueiras na vida do marítimo, acarretando um sentimento de tristeza e isolamento.

2.2 - Relacionamento com os familiares

A ausência dos familiares é a pior parte do cotidiano do marítimo. A necessidade de compartilhar do dia-dia com a esposa, filhos e demais parentes muitas vezes os levam a um estado depressivo. Segundo uma pesquisa realizada em 2009 na Grã-Bretanha, por Catriona Morrison¹⁴, essa depressão é seguida normalmente do isolamento do convívio social. O marítimo perde a vontade de conversar com os outros, preferindo ficar no seu camarote, vendo fotografias e vídeos, para recordar os momentos que passou junto à família.

¹⁴ No artigo *The relationship between people can cause depression* publicado em www.karger.com/psp

Esta distância física é uma característica da profissão e quase sempre não é compreendida pelos que os cercam. Existe uma cobrança muito forte, principalmente por parte de filhos.

Essa situação faz com que o marítimo, embora tenha consciência de que foi o que escolheu para o futuro, acaba ficando chateado e muitas vezes desmotivado a embarcar.

Segundo Del Prette¹⁵, a ausência física dos familiares faz com que os tripulantes se isolem e tendem a render menos no trabalho. Visando sempre o bem estar do tripulante e o máximo de aproveitamento no serviço, certas empresas adotam um sistema que permite que familiares permaneçam a bordo, durante certo período de tempo. Mesmo não tendo muito tempo para dar atenção aos parentes, o astral dos tripulantes se renova com a chegada dos familiares.

2.3 – Esporte

De acordo com dados obtidos no portal nacional de saúde mental¹⁶, a prática de exercícios físicos regularmente faz bem, não só para o corpo, mas também para a alma. Exercitar-se é uma maneira de esquecer os problemas do dia-dia, mesmo que por alguns minutos.

¹⁵ Del Prette é especialista em terapia analítico-comportamental. Dados obtidos em: *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. 2001.

¹⁶ www.saude.gov.br/esportes.

Apoiar exercícios coletivos é um fator muito interessante a bordo, visto que esse tipo de atividade incentiva a união, o companheirismo e o coletivismo da tripulação.

2.4 - Alimentação

Alimentar-se bem é algo extremamente relevante.

Hoje em dia é amplamente divulgada a necessidade de comer com qualidade, com uma dieta equilibrada, por isso existem técnicas de estilo de vida que podem ser seguidas pelo pessoal de bordo para manter uma alimentação diária saudável.

Por isso, os marítimos devem procurar ingerir alimentos saudáveis, alimentos que não trarão mudanças ao organismo, não trarão o mau humor para as pessoas de bordo. Esses alimentos devem conter muitas fibras, folhas verdes (que são antidepressivas), devem ingerir chás (que ajudam relaxar e a acalmar), leites (o leite morno é bom, pois ajuda no processo natural de adormecimento, é tranquilizante, relaxante muscular e precursor da serotonina (substância que provoca bem - estar e o bom humor).

Em geral, toda essa gama de bons alimentos é fornecida a bordo, basta ao mercante fugir dos alimentos que são “ladrões alimentares” (alimentos ruins), como cafeína em excesso, frituras, bebida alcoólica e que quando ingeridos dificultam a circulação, a eliminação de toxinas, causam a obesidade, dores de cabeça, sobrecarregando o metabolismo e irritando o sistema nervoso.

2.5 - Sono

O sono representa o processo diário de restituição e recuperação biológica, e a falta dele acarreta em efeitos de longo alcance.

Pessoas com insônia estão sujeitas a uma série de doenças como obesidade, hipertensão e um mau humor intolerável. Elas também estão sob maior risco de desenvolver depressão, além do que dormir pouco envelhece.

Profissionais que trabalham em turnos, como no caso dos mercantes que trabalham em quartos de serviços de acordo com a operação dos navios estão mais propensos a terem problemas de insônia.

Para o marítimo dormir 8 horas por dia como os especialistas recomendam, nem sempre é possível, pois com a tripulação reduzida muitas tarefas se acumulam e o tempo que sobra para dormir é pouco se tornando difícil ter um estilo de vida saudável.

O sono é muito importante e a falta dele, além de causar a sobrecarga de um tripulante que pode causar-lhe stress e algumas doenças, pode vir a acarretar algum tipo de acidente, já que o mercante ao ficar sem dormir por períodos longos tem seu índice de atenção reduzido.

Por isso as empresas já estão monitorando as horas de trabalho de seus tripulantes, e cuidando para que nenhum tripulante permaneça a bordo depois que seu período de embarque tenha se esgotado.

2.6 - Drogas

De acordo com a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal¹⁷, as estimativas brasileiras informam que 5% da população brasileira possuímos dependência química. Parece insignificante, mas 5% de 180 milhões de pessoas não é pouco. Sendo assim é pouco provável que todos os tripulantes de um navio estejam livres desse problema.

¹⁷ Dados divulgados no site www.saude.df.gov.br, atualizado em 22 de agosto de 2009.

A bordo, existem inúmeros fatores que podem contribuir para o consumo de drogas, dentre eles está à saudade de casa, a falta que a família faz o estresse do trabalho, brigas constantes com companheiros, falta do que fazer, depressão, vida rotineira e confinada, trabalho pesado e desgastante, entre outras.

Existem vários tipos de droga, sendo o álcool o mais consumido a bordo. Contudo, algumas pessoas ainda utilizam remédios, embora não precisem deles. Os marítimos alegam que os quartos de serviço são muito pesados e que é impossível de sustentar o sono sem dessas drogas.

Cabe ressaltar que esses tipos de droga podem até causar o efeito desejado no momento, mas também é bem eficaz em relação aos efeitos colaterais, tornando o usuário muitas vezes nervoso e agressivo com os companheiros. Esse desentendimento gerado é ruim, visto que causa inimizades e prejuízo ao trabalho.

Uma medida para combater o uso de drogas a bordo é aumentar a fiscalização. O marítimo ao entrar a bordo deveria ter sua bagagem monitorada e caso este esteja portando remédios, deveria ser exigido a apresentação da receita médica. Outra medida é tentar não dar motivos para que o tripulante queira se drogar (evitar brigas, investir no lazer para que a pessoa não fique com um tempo ocioso e até mesmo embarcar os familiares a bordo).

2.7 - Confinamento

A vida no mar traz consigo certas peculiaridades características do confinamento, tais como alienação do mundo exterior e restrição de assuntos para a comunicação diária. Na maioria das vezes o tripulante fica sem acesso ao mundo exterior, devido à ausência de internet, televisão e até mesmo telefone, o qual fica fora de área logo após o navio se afastar algumas milhas da costa.

Conviver todos os dias com as mesmas pessoas se torna algo monótono, uma vez que o assunto a ser conversado se esgota em poucos dias. Por isso, muitas vezes o marítimo prefere ficar sozinho, isolado em seu próprio camarote.

Visando manter o tripulante atualizado com as informações do mundo exterior, permitindo assim com que ele possa manter uma conversa variada e atual com os demais marítimos, as empresas estão instalando a bordo um sistema de internet e televisão, que permite que a informação chegue até o navio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito realizar uma análise dos fatores que permeiam as relações interpessoais. Conviver em um ambiente com pessoas diferentes de você não é uma tarefa nada fácil, ainda mais se tratando de um convívio contínuo e duradouro como ocorre a bordo das embarcações mercantes. Pessoas não apenas com ideologias diferentes, como também nacionalidades, culturas e diferentes níveis educacionais têm que conviver em um ambiente confinado, distante de seus familiares, amigos, isolados do mundo externo e em um ambiente de trabalho pesado, cansativo e estressante.

Esse clima de confinamento e estresse muitas vezes aflora nos tripulantes um sentimento de isolamento, o que faz com que os mesmos prefiram se isolar em seus camarotes e assim, aos poucos vão perdendo o convívio com o restante da tripulação. Tal situação como foi discutida no decorrer dessa monografia acaba se tornando prejudicial não apenas para o tripulante que acaba se tornando depressivo, podendo até prejudicar sua saúde, como também para o seu grupo de trabalho, visto que chateado e desmotivado para o serviço, o mercante perde sua capacidade criadora e seu rendimento no trabalho.

Conviver com pessoas com ideais opostos ou diferentes é algo complicado, mas comum em qualquer ambiente de trabalho. A convivência diária traz consigo problemas de relacionamento os quais podem acabar culminando em conflitos.

Diante dessa situação, surge a bordo a figura do Líder-pessoa habilidosa e carismática que consegue fazer com que sua equipe de trabalho possa produzir o máximo, da melhor maneira possível, não usando, contudo para isso a força e o poder característicos de sua posição hierárquica perante o grupo. O líder é aquele capaz de motivar a tripulação para que ela possa tentar superar o distanciamento dos familiares e as mudanças que surgem a todo o momento no ambiente de trabalho de bordo, fazendo com que cada tripulante consiga se relacionar bem com o outro, adaptar-se da maneira mais positiva as mudanças, criando assim um ambiente harmonioso, saudável e sem conflitos.

No decorrer dessa monografia, ficou claro o quão importante é o relacionamento humano na área profissional. Por isso livros, revistas, palestras e dicas sobre o assunto devem ser dadas aos futuros oficiais mercantes, para que assim possam se preparar da melhor maneira possível para a vida no mar.

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

BIBLIOGRAFIA

1-CARVALHO Maria do Carmo. **Relacionamento Interpessoal: Como preservar o sujeito coletivo**: Rio de Janeiro: LTC, 2009.

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

3- DEL Prette. ***Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo***. 2001

4-DURANT, Will, **História da Filosofia - A Vida e as Idéias dos Grandes Filósofos**, São Paulo, Editora Nacional, 1.^a edição, 1926.

5-FRITZEN José Sivino. **Relações Humanas Interpessoais: Nas Convivências Grupais e Comunitárias**. 17^a Ed.: Rio de Janeiro: Vozes, 2008

6-HUNTER James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

7-HUNTER James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

8-MAQUIAVEL N. **O Príncipe**. Col. Os Pensadores. São Paulo. Abril, 1973

9-MOSCOVICI. F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1998.

10-MONTEIRO Janine K. **Relações Humanas no Trabalho**. Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4^a Região- Unisinos.

11- PEPE, Benito S. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em WWW.calabriaveiculos.com.br/noticias. Acessado em 14 de jan.2009.

12- BLAKE Robert and MOUNTON Jane S: The Managerial Grid[C]. (**Article: Applied behavioral science to study of management**)

13-VASCONCELOS Anselmo F. Artigo publicado: "**Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**". Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 8, n. 1, janeiro/março 2001.

