

**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: Marcus Phelype Corbusier Delfino Silva**

**Orientador**

**Pedagoga Maria Elisa Dutra Costa**

**Rio de Janeiro**

**2012**

**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 Náutica (FONT) da Marinha Mercante.

Por: Marcus Phelype Corbusier Delfino Silva

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

**AVALIAÇÃO**

PROFESSOR ORIENTADOR (trabalho escrito): \_\_\_\_\_

NOTA - \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

\_\_\_\_\_  
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

“Se há algum segredo de sucesso, consiste ele na habilidade de aprender o ponto de vista da outra pessoa, e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela, como pelo seu.”

Henry Ford

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este estudo a todos aqueles que me ajudaram  
nessa árdua jornada : Meus pais, minhas irmãs  
que são meu orgulho e fonte de inspiração e a meus  
amigos de quarto Jardanes, Romão e Pinheiro que  
tornaram minha vida na EFOMM muito mais feliz.

## **RESUMO**

Esta monografia tem o objetivo de mostrar como personalidades, nacionalidades, religiões e comportamentos diferentes podem interagir para tornar o meio que trabalham mais produtivo e benéfico. Saber lidar com o próximo é um verdadeiro desafio, pois diante de várias situações, temos reações e expectativas diferentes.

A tripulação, apesar de muitas vezes diversificada em vários aspectos, precisa se tornar mais amigável e próxima afim de atenuar os fatores negativos da vida embarcada. Ambientes diferentes pedem atitudes diferentes. E é a nesse ponto que as relações interpessoais se fazem importantes.

**PALAVRAS - CHAVES:** Ser Humano, Relacionamento e Conflitos.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to show how personalities, nationalities, religions and different behaviors can interact to make the kind of work more productive and beneficial. Dealing with others is a real challenge, for before many situations, we have different reactions and expectations.

The crew, though often diverse in many ways, needs to become more friendly and close in order to mitigate the negative factors of life onboard. Different environments require different attitudes. And it is at this point is that interpersonal relationships are important.

**KEY WORDS:** Relationship and conflicts

## SUMÁRIO

<i>INTRODUÇÃO</i>	10
1- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	11
1.1 - Relacionamentos humanos a bordo	12
1.2 - Motivação	14
1.3 - Conflito	18
1.3.1 - Conflito a bordo	19
1.3.2 - Como lidar com o conflito a bordo	20
1.4 - Liderança	21
1.4.1 - Tipos de liderança	24
1.6- Comunicação	26
1.6.1- Como se comunicar	27
2 - FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELACOES HUMANAS A BORDO	34
2.1 - Redução da tripulação	34
2.2 - Relacionamento com os familiares	35
2.3 - Atividade Física	36
2.4- Alimentação	36
2.5- Sono	37
2.6- Drogas	38
2.7- Confinamento	39
<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	40
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	42

## INTRODUÇÃO

Sem dúvida, a vida no mar é um verdadeiro desafio pessoal. Os homens que utilizam do mar como meio de vida, aventura ou qualquer outra finalidade possuem características ímpares em termos de personalidade e força de vontade. E no que diz respeito ao transporte comercial marítimo, essas características se fazem muito importantes, pois a bordo de navios mercantes, lidamos, muitas das vezes, com pessoas de diferentes comportamentos, e costumes e nacionalidades

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 gerar 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 possa produzir mais, enfrente os problemas e dificuldades que a vida no mar traz num ambiente harmonioso e saudável.

Para melhor abordagem e análise do relacionamento entre os seres humanos, bem como a sua complexidade, essa monografia será subdividida em dois capítulos: Relacionamento Interpessoal e Fatores que influenciam nas relações humanas a bordo.

## CAPÍTULO I

### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Na administração do convívio a bordo de navios mercantes precisamos estar sempre alerta quanto ao comportamento dos marítimos de todos os níveis hierárquicos nos relacionamentos entre si e entre grupos, analisando cada caso isoladamente, tendo em vista que, as boas condições de trabalho dos indivíduos são a excelência nas empresas. Ao analisar um caso isolado, talvez o Comandante da embarcação tenha que interferir na rotina do marítimo, que pode ser do marinheiro ao Imediato, podendo resultar em algumas crises ou atritos os quais o Comandante tem que enfrentar.

Segundo Moscovici (2002), para que ocorra mudança nas pessoas, é necessário que haja uma crise interna ou desequilíbrio, para que propicie alterações na percepção e na introdução de novas idéias, toda a mudança provoca resistência, já que a mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça.

O que se pode compreender, segundo Fela Moscovici, ou por meio de autores que trabalham a Gestão de Pessoas as empresas mais atualizadas têm priorizado a valorização do fator humanístico no âmbito administrativo através da evolução da área de RH nas organizações. Mesmo com as transformações correspondentes, existem ainda pensamentos retrógrados geradores de competições exaustivas, almejando produzir melhor, em maior quantidade e com menores custos, ignorando que, o que as pessoas buscam no trabalho cotidiano é uma compensação real, considerando a incessante batalha por resultados satisfatórios para as empresas.

Provenientes do grau de satisfação de cada um dos marítimos, observamos o que eles pensam sobre a empresa, logicamente com diferentes opiniões, e o que a empresa pensa sobre eles.

Segundo Moscovici (2002), as pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências na dinâmica interpessoal. Vistas por um prisma mais abrangente as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riquezas de possibilidades, de opções para melhores maneiras de reagir a qualquer situação de problema.

## **1.1 Relacionamentos humanos a bordo.**

Através da troca de conhecimentos, para que possamos transmitir bons ensinamentos é preciso ter humildade e aprender a aprender. As Relações Humanas implicam na desenvoltura de nossas atitudes de manutenção de contatos entre as pessoas, objetivando harmonizar o convívio. Essa atitude consciente, diz respeito ao desejo de compreender as necessidades e motivações das pessoas e dos grupos, e a vontade de agir para criar um clima de compreensão, ajustamento e colaboração da parte de tais pessoas ou de tais grupos, evitando o surgimento ou permanência de conflitos e algum tipo de resistência ou atrito interpessoal e social.

Podemos considerar então, que existe um ambiente de manutenção de contatos. Uma das coisas que incide nas relações humanas, talvez até nas relações com outras espécies, é o chamado crédito emocional. Crédito emocional, quer dizer que, as ações que nós fazemos aos outros, refletem em nós mesmos. Ações que podemos usar como: cortesia, respeito, compreensão, aceitação, bom humor, gentileza, honestidade, compromisso e etc., são atitudes positivas que concedemos a alguém, ou seja, vamos gerar créditos a nosso favor; bem como se nos relacionarmos fazendo uso das qualidades que são o antônimo das palavras que foram citadas, iremos cair em déficit emocional ou em descrédito.

Assimilar a forma de relacionar-se é o fundamento básico preponderante para alcançar um ajustamento real e o equilíbrio no convívio a bordo, tendo em vista que o rápido processo evolutivo nos obriga a estar sempre renovando os conhecimentos, descartando aqueles que não são mais recomendáveis, e quando essa reciclagem passa a não acontecer mais, podemos nos encontrar viciados pela rotina de trabalho.

Segundo Moscovici (2002), devido às experiências e aprendizados, desenvolvemos hábitos que ajudam na velocidade, porém pode nos levar a inflexibilidade, atrapalhando no processo de percepção, limitando a nossa análise a um mesmo ângulo.

Ficarmos sempre atentos quanto aos vícios impostos pelos processos é o que devemos fazer, pois o cotidiano profissional nos deixa mal acostumados a encontrar as coisas sempre corretas ao nosso ponto de vista e normalmente no mesmo lugar, e quando isso não ocorre, podemos reagir de maneira inflexível.

É difícil reconhecermos 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.<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> 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.

## **1.2 – Motivação.**

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

Segundo Minucucci (2001), no trabalho, o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo passa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante.

Sugerindo manter a motivação sempre em alta, a proposta inicial do projeto de estágio supervisionado de RI na empresa Maersk Navegação, visava pensar na satisfação parcial das necessidades, tratando todos os componentes da empresa de maneiras diferenciadas, tornar mais agradável o ambiente de trabalho, buscando manter os marítimos motivados e satisfeitos com as suas atividades profissionais, evitando descontentamentos de quaisquer naturezas, como os provenientes de divergências no que se refere às disparidades de salários, por exemplo.

Segundo Minucucci (2001), o problema paralelo do salário é de importância vital no estabelecimento de relações humanas no trabalho. Segundo uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, não há nenhum fator isolado em todo o campo das trabalhistas que cause mais baixa moral, que crie insatisfações individuais, que encoraje a falta ao trabalho, que aumente a mobilidade no trabalho, que quebre a produção, do que as diferenças claramente injustas na tabela de salários pagos aos diferentes indivíduos no mesmo grupo de trabalho e na mesma empresa.

No processo de motivação existe um ciclo natural de motivação usado nas Organizações.

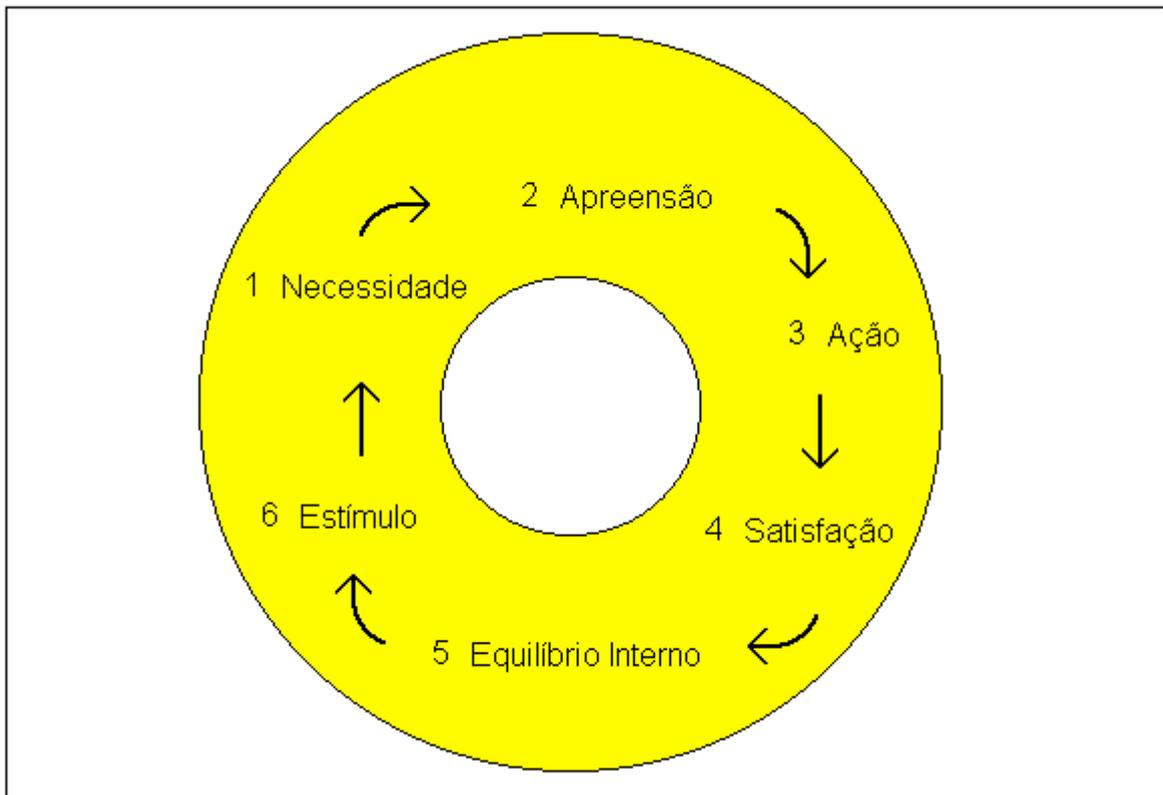


Figura 01 : Modelo do Ciclo de Motivação.  
Fonte: Kelsylene Viola, 2005.

A teoria da Organização como máquina, compreende usar o processo de lapidação para adaptar as pessoas ao trabalho como máquinas, trazendo como fator positivo, a padronização, porém pecando na qualidade de vida dos empregados, ou seja, na questão humanística.

O campo de Lewin é outra teoria que depende de duas suposições básicas: Primeira, o comportamento (C) é advindo dos fatos que envolvem a pessoa (P); Segunda, os fatos são um campo psicológico que dependem de uma inter-relação com outros indivíduos que compõem o meio (M). O campo de Lewin é representado pela seguinte fórmula.  $C=f.(P.M)$  O resultado do comportamento (C) vem em função (f) da interação entre a pessoa (P) e o ambiente ou meio que ela convive.

E a dissonância cognitiva idealizada por Festinger que explicava que o conhecimento de si próprio (P) e o seu meio (M) pode ser chamado de cognitivo, e a oposição entre a pessoa (P) e seu ambiente (M) causa dissonância.

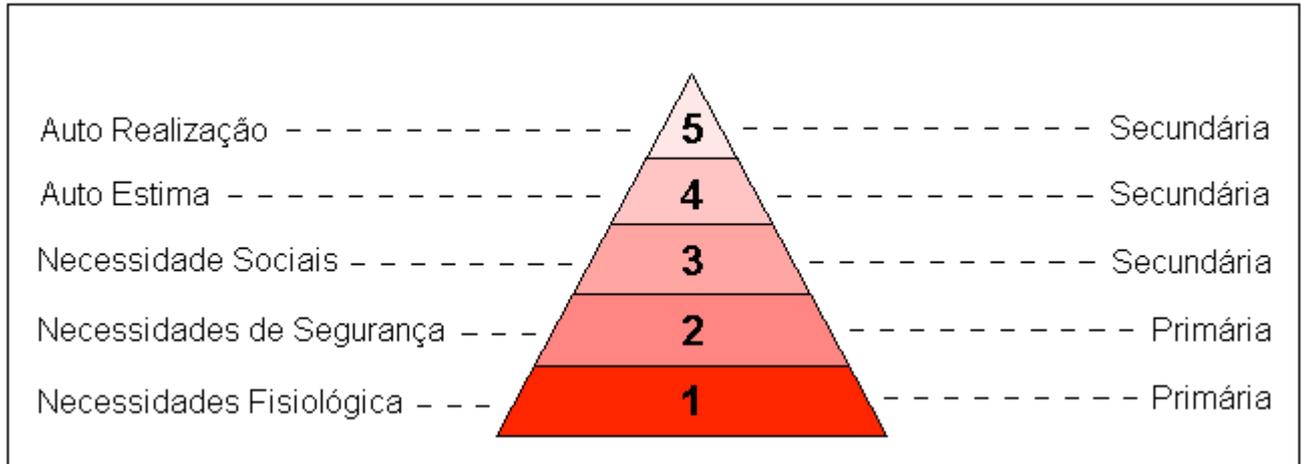
Para exemplificar o conceito de Festinger, analisemos a suposição: quando se acredita que o fumo é nocivo, mas os indivíduos continuavam fumando, ocorre uma relação dissonante; no caso das pessoas que acreditam que fumar é prejudicial e, então deixam de fumar, a relação é consonante; e ainda quando se acredita que o fumo faz mal e o indivíduo gosta de passear, há uma relação irrelevante.

Já a proposta de Herzberger visa o enriquecimento do cargo, tornando as tarefas mais complexas, acompanhando o desenvolvimento individual, oferecendo condições de desafios e de satisfação profissional. A teoria defendida por Herzberger é a dos dois fatores. O primeiro é o higiênico, que avalia se o ambiente dá condições de trabalho, e o modo como executam esse trabalho. O segundo é o da motivação, que analisa o conteúdo do cargo e as tarefas executadas.

O modelo contingencial de Vroom relata que cada indivíduo age de maneira diferente dos demais por três fatores básicos. Primeiro, seus objetivos pessoais; segundo, pela relação percebida entre a satisfação dos objetivos e a alta produtividade; e terceiro, a percepção de sua capacidade de influenciar sua própria produtividade. De acordo com a teoria de Vroom, o comportamento do indivíduo dentro da motivação, gera produtividade elevada e consequentemente os resultados finais podem ser as conhecidas recompensas.

Com base nos conceitos atuais de administração de RH, existem também teorias sem tanta aceitação. O conceito de Lawler, por exemplo, ainda é defendido com muita força em algumas Organizações. Lawler tratava que somente o dinheiro servia de motivação. Lawler pontuava o dinheiro como o centro da motivação, pois com ele poderíamos satisfazer todos os tipos de necessidades.

A teoria de Maslow, uma das mais conhecidas, implica que a motivação dos funcionários é advinda do suprimento de suas necessidades. Maslow destacava que as necessidades poderiam ser primárias ou secundárias. Veja a pirâmide exposta a seguir.



Quadro 06 - Teoria de Motivação de Maslow.  
Fonte: Kelsylene Viola, 2005.

Existem também muitas outras teorias que eram apenas um estilo de administração duro, rígido e autocrático. Outras teorias enfocavam a Organização como um sistema aberto de administrar, com ambiente dinâmico e democrático. Foram defendidas também teses onde o gerenciamento humano era priorizado fundamentado na filosofia e cultura organizacional.

Entretanto para satisfazer as necessidades das pessoas, como pregava Lawler, existe a influência da recompensas que na maior parte dos casos são dadas em dinheiro. Logicamente existem outras formas de se dar uma recompensa, por exemplo, através dos benefícios sociais, acompanhamento e apoio, promoção, a aceitação grupal e o auxílio estudo.

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

### 1.3- Conflito

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 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.

Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

– **Hierárquicos**: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.

– **Pessoais**: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

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

Segundo Edina (2002, p.20), 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.

### **1.3.1- Conflito a bordo**

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização. Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflito será encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

### **1.3.2- Como lidar com os conflitos a bordo**

Identifique o problema entre seus funcionários, não ignore que uns e outros não se entendam bem, não se pode resolver uma questão quando ela supostamente não existe. Ouça os dois lados, converse com cada parte separadamente e procure entender a causa do problema.

Convoque as partes para uma reunião, tentem resolver a questão a partir de uma conversa clara e objetiva, evite rodeios, geralmente um ou outro poderá compreender melhor o motivo pelo qual não se dão bem, através de fatos anteriormente desconhecidos. Encontre um ponto em comum entre as partes, identificar uma atitude ou preocupação em comum entre

os funcionários permitirá que, se trabalhe melhor uma aproximação ou, ao menos evita que o problema cresça, desestabilizando a rotina e o crescimento da empresa.

Motive a união pelo trabalho, já que compartilham de um ponto em comum, se cada parte ceder um pouco pelo bem da empresa, a sensação de estar fazendo o que pode pelo trabalho recompensará o esforço. Trabalhe o ressentimento, se ambas as partes se ofenderam o ressentimento poderá fazer com que novos conflitos aconteçam, portanto, é bom que, se resolva de vez todo o problema, permitindo que conversem e se mostrem arrependidos por eventualmente ter causado sofrimento um ao outro.

Implante o positivismo através deste modelo de resolução, incentive os funcionários a tentar resolver o problema de forma a alcançarem um consenso entre as partes. A tensão entre funcionários nem sempre é negativa, geralmente há divergência entre opiniões que em nada interferem no desenvolvimento do trabalho ou da empresa, porém, se há conflitos em que um tenta prejudicar o outro ou se zangam a ponto de sempre estarem discutindo e rendendo menos ou de maneira ruim, se faz necessária a intervenção do gerenciador.

## **1.4 – Liderança**

Liderança é o ato de liderar, é suprir as necessidades em um contexto social. Liderança não é tão somente ter controle ou autoridade, mas sim em um papel assumido por pessoas, seja esse papel consciente ou não. É um termo que busca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre o demais seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais.

As primeiras investigações e pesquisas sistemáticas sobre liderança concentram-se na procura de um conjunto de traços universais que distinguem o líder de seus seguidores. Essas características procuradas variavam desde fatores físicos e constitucionais até habilidades, traços de personalidades, história de vida, etc.

Os estudos sobre liderança tornam-se cada vez mais complexos, em busca dos parâmetros como traços, habilidades, comportamentos, motivações, fontes de poder que

determinam a liderança ou seu processo de criação. O objetivo é reconhecer quais características contribuem para eficácia do líder junto aos seus liderados.

Liderança é um tema importantíssimo para os gestores das organizações devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso. Através destas informações pode-se definir liderança como sendo o processo de dirigir e influenciar os membros de um grupo nas atividades e tarefas a serem realizadas. Podem existir três implicações importantes nesta definição: a liderança envolve outras pessoas; a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre líderes e os demais membros do grupo; a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos seus seguidores.

O líder é capaz de controlar com firmeza o grupo, sob a influência das pressões externas e internas de maneira a inspirar confiança aos seus liderados de maneira a superar incertezas. Ser líder é servir aos outros. É aceitar que o reconhecimento pode vir tardio, talvez até após sua despedida do poder. É saber que será combatido. É saber que só terá colaboradores se convencê-los de que é a pessoa certa para levar as idéias e ideais adiante. Em momentos de crise, os líderes se apresentam espontaneamente, motivados pela necessidade de fazer imediatamente o que deve ser feito.

Utilizando o exemplo e a confiança, agem prontamente e cativam as pessoas para o ajudarem na missão. Os líderes percebem primeiro o que deve ser feito e orientam quais serão os caminhos para fazerem as coisas acontecerem. Líderes inspiram, motivam, orientam, envolvem e sobretudo, comprometem-se primeiro e mais intensamente. Um líder faz com que as pessoas, mesmo as mais geniais, cheguem aonde não chegariam sozinhas.

Segundo Chandler<sup>3</sup>(2005), as expectativas do líder são:

- Uma característica exclusiva de gerentes superiores é a capacidade de criar expectativas de alto desempenho que os subordinados cumprem.
- Aquilo que o gerente espera de seus subordinados e a maneira como os trata determina em grande parte seu processo na carreira.
- O líder deve se manter calmo e centrado, focado em uma tarefa de cada vez.

- Bons líderes estão sempre abertos às idéias de sua equipe.
- Liderar na linha de frente.
- Todos os grandes líderes têm algo em comum: eles dizem a verdade mais rapidamente do que as outras pessoas.
- Ser otimista.

Segundo Carlos Hilsdorf<sup>4</sup>: líderes conquistam cada pessoa para dar o melhor de si em proveito de todos; estabelecem uma causa coletiva, um sonho comum que possui profundo significado para todos. Existem três tipos de líderes:

- **Líder nato** – aquele que já nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder.
- **Líder treinável** – aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e com esforço e empenho desenvolve outras. Com muita disciplina e aplicação consegue o respeito de todos.
- **Líder formidável** – aquele que nasceu com todas as características de liderança, contudo, também é muito esforçado e aplicado, treina e com muita disciplina desenvolve habilidades.

<sup>3</sup> Steve Chandler, palestrante, escritor e instrutor de liderança empresarial, presta consultoria para várias empresas da Fortune.

<sup>4</sup> Carlos Hilsdorf – economista, pós graduado em marketing pela FGV , autor , consultor de empresas e profundo pesquisador do comportamento humano.

### 1.4.1 – Tipos de Liderança

- **Liderança democrática** – chamada ainda de participativa ou consultiva, é voltado para a participação das pessoas e suas opiniões. O ponto importante está na participação dos liderados no processo decisório. Ela se apóia mais no poder de posição e de recompensa, embora use episodicamente o poder de coerção.

O liderado, por sua vez, se aproveita de um espaço confortável para atuar, desde que não ameace a autoridade, experiência, prestígio, e conhecimento dos que ocupam posições de liderança. As normas, regras e procedimentos, de maneira geral, valorizam o respeito, a colaboração e a harmonia, mesmo que superficiais. Isso libera o líder da necessidade de exercer um controle maior sobre o liderado, uma vez que esse tem consciência dos limites tolerados pelo contexto social hierárquico. Essas condições resultam numa maior probabilidade de se elevar o nível de envolvimento do liderado com os resultados e objetivos da organização.

– **Liderança situacional** – baseia-se na inter-relação entre a qualidade e quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, e quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (Revista Decidir, 1995)

– **Liderança autocrática** – também chamada de coercitiva, pois baseia seus atos influencias predominantemente no poder de coerção e de posição. Coerção é a habilidade de influenciar através da potencial punição. A liderança coercitiva, se baseia no poder sobre as ações e reações dos seus liderados, o que tende a gerar passividade, alienação, despersonalização e reações lentas.

São formas muito utilizadas para coagir os liderados, ameaças, punições, e pressões por parte do líder se multiplicam num esforço de vencer a barreira da indiferença e da ausência de comportamento que caracteriza a atuação contínua no sentido de evitar desvios dos padrões rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento estrito de diretivas, impedindo o envolvimento que é um ato

involuntário e consciente. A coação, obrigatoriamente transforma as pessoas em máquinas ou objetos, destituídas da capacidade de decidir, irracionalidade e a ineficiência do trabalho, de pessoas esmagadas pelo temor das represálias morais. Este tipo de postura pode acabar com a capacidade de produzir e gerar divisas, o que denota a queda do crescimento do meio de trabalho. A filosofia básica da liderança controladora é a falta de confiança nas pessoas, a crença de que existe apenas uma maneira de fazer as coisas certas.

– **Liderança orientadora ou liberal laissez-faire** – é a contração da expressão em língua francesa, Laissez Passer que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” o grupo ou liderados atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado líder liberal. É um estilo raramente abordado na literatura especializada por possuir alguma conotação paternalista. Utiliza o poder de posição de tempos em tempos, porém raramente, o poder da posição, portanto a autoridade do cargo, de recompensa, de conhecimento e de conexão. Utiliza pouca energia para exercer atos influenciáveis, uma vez que atua por emulação, identificação, absorvidos voluntariamente pelo liderado, eliminando assim a necessidade de controle do líder. A ausência de controle tende a facilitar e a estimular a elevação do nível de envolvimento do liderado. O exercício do controle e monitoramento pode influenciar o grau de envolvimento dos membros de uma organização, e os indivíduos podem variar seu grau de envolvimento desde a alienação (envolvimento negativo) até o compromisso (envolvimento positivo).

## 1.6 – Comunicação

Ler e escrever são formas de comunicação. Assim como falar e ouvir. Na verdade estes são os quatro tipos básicos de comunicação. A comunicação é a habilidade mais importante na vida. Muitas pessoas passam anos aprendendo a falar, anos aprendendo a escrever e ler, mas e quanto a escutar? Qual foi o treinamento que as pessoas tiveram para aprender a escutar?

Comparativamente, poucas pessoas têm um treinamento para ouvir, o que quer que seja. E quando isso acontece, o treino costuma ser feito dentro da técnica e do relacionamento básico, absolutamente vitais para a compreensão autêntica da outra pessoa.

Se uma pessoa deseja interagir eficazmente com outras, influenciar seus pensamentos, primeiro precisa compreender. A verdadeira chave para influência é a conduta pessoal e real. O exemplo flui naturalmente do caráter, ou do tipo de pessoa que realmente é. Seu caráter se irradia, se comunica constantemente. A partir dele, a longo prazo, a pessoa passa instintivamente a confiar ou a desconfiar da outra, e de suas tentativas de aproximação.

### 1.6.1- Como se comunicar

Segundo Carnegie (2003) para lidarmos com pessoas de diferentes origens, culturas, formação escolar, religiões e nível social podemos desenvolver princípios que aqui serão apresentados, levando-se em conta que a cada situação um ou mais princípios poderão ser usados. Caberá ao leitor desenvolver estes conceitos de forma há conseguir os melhores resultados.

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

Segundo Carnegie (2003) a crítica é fútil, porque coloca um homem na defensiva, e, comumente, faz com que ele se esforce para justificar-se. A crítica é perigosa, porque fere o precioso orgulho do indivíduo, alcança o seu senso de importância e gera o ressentimento.

Através da crítica não operamos mudanças duradoras e conseqüentemente ocorre o ressentimento. O ressentimento que as críticas geram podem desmoralizar os empregados, os membros de uma família e os amigos, e ainda assim não melhorar a situação que tem-se condenado. Se você e eu quisermos evitar amanhã um ressentimento que poderá prolongar-se por décadas sejamos indulgentes e não critiquemos, pois assunto nenhum justifica a crítica.

Qualquer um pode criticar, condenar e queixar-se, mas é preciso ter caráter e autocontrole para ser complacente e saber perdoar. Em lugar de condenar os outros, procuremos compreendê-los. Procuremos descobrir por que fazem o que fazem. Essa atitude é muito mais benéfica e intrigante do que criticar; e gera simpatia, tolerância e bondade.

**Princípio 2:** Aprecie honesta e sinceramente.

Sob o firmamento existe apenas um meio de conseguir que alguém faça algo e este meio é conseguir que a outra pessoa queira fazer. A mais profunda das solicitações na natureza humana é “o desejo de ser importante”.

O mais profundo princípio da natureza humana é a ânsia de ser apreciado. Este desejo faz você querer usar roupas da última moda, dirigir os últimos carros e falar sobre seus filhos inteligentes. Uma das virtudes mais negligenciadas no nosso dia a dia é a valorização. Nas nossas relações interpessoais, devemos nos lembrar de que nossos companheiros são seres humanos e que, como tais desejam ouvir uma palavra que os valorize. O elogio honesto obteve resultados onde a crítica e a ridicularização falharam. Magoar as pessoas além de não modificá-la, jamais as desperta para suas atividades.

**Princípio 3:** desperte um forte desejo na outra pessoa

Segundo Carnegie (2003), o único meio existente na terra para influenciar uma pessoa é falar sobre o que ela quer e mostrar-lhe como realizar o seu intento. Se você quer persuadir alguém a fazer alguma coisa, antes de abordar o assunto, faça a si mesmo uma pergunta de como poderá fazer com que aquela pessoa queira fazer isso. Henry Ford disse:

“Se há algum segredo de sucesso ele consiste na habilidade de aprender o ponto de vista de outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu”.

Normalmente as pessoas estão sempre interessadas no que elas querem, esquecendo-se do que os outros podem ou não querer. Normalmente cada indivíduo está preocupado em solucionar o problema dele, não adiantando insistir apresentando os nossos. Lembre-se: despertar na outra pessoa um ardente desejo. Aquele que conseguir isso terá o mundo ao seu lado. Aquele que não conseguir trilhará um caminho isolado.

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

**Princípio 5:** sorria.

Ações falam mais alto que palavras e um sorriso diz: “Gosto de você. Você me faz feliz. Estou satisfeito por vê-lo”. Pessoas que sorriem tendem a dirigir, ensinar e vender com muita eficiência, além de criar filhos mais felizes. A felicidade não depende de condições externas. Depende de condições internas. Não é o que você tem, ou quem você é ou onde você está ou o que está fazendo que o tornam feliz ou infeliz. É o que você pensa sobre isso.

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

Devemos atentar para a mágica que existe num nome e compreender que esse singular elemento pertence exclusivamente à pessoa com quem estamos lidando e a ninguém mais. O nome destaca a singularidade do indivíduo, tornando-o único entre a multidão. Do moço ao diretor, o nome exercerá um efeito mágico enquanto lidamos com as pessoas.

A maioria das pessoas se esquece dos nomes pela simples razão de não dedicar a esse exercício o tempo e a energia necessários para concentrar, repetir e gravar indelevelmente os nomes na memória.

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

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

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

**Princípio 9:** faça a outra pessoa sentir-se importante, e faça-o com sinceridade. Como fazer isso? Que tal se fizermos aos outros o que gostaríamos que nós fizessem?

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

Segundo Carnegie (2003), você não pode vencer uma discussão. Um mal entendido nunca termina pela discussão, mas pela tática, diplomacia, conciliação e um desejo simpático de ver o ponto de vista de outra pessoa.

**Princípio 11:** respeite a opinião dos outros. Nunca diga: "Você está enganado".

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

Existe certo grau de satisfação em se ter a coragem de admitir o próprio erro. Não apenas alivia a sensação de culpa como também com frequência ajuda a resolver o problema criado pelo erro. Não é muito mais fácil ouvir a autocrítica do que a condenação vinda de outra pessoa?

Quando estivermos com a razão, procuraremos convencer os outros aos poucos e com toda a habilidade, conquistando-os assim a pensar como nós; quando estivermos errados reconheçamos nossos erros sem demora e com entusiasmo.

**Princípio 13:** comece de uma maneira amistosa

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

Segundo Carnegie (2003), falando com outras pessoas, não comece por discutir as coisa sem que divergem. Comece acentuando as coisas em que estão de acordo. Faça questão

de frisar, se possível, que ambos estão marchando para o mesmo fim e a única diferença que os separa é a de método e não de propósito. Mantenha a outra pessoa dizendo “sim, sim”, desde o começo. Se possível, evite que ela diga “não”. Uma resposta “Não” pode ser uma desvantagem mais difícil a ser vencida. Quando uma pessoa diz “não” todo o seu orgulho, toda sua personalidade, exigem que continue coerente com ela mesma. Daí ser da maior importância que iniciemos uma pessoa na direção afirmativa. O orador hábil consegue logo de início uma série de respostas afirmativas. Ele orienta assim, no sentido afirmativo, todo o processo psicológico dos ouvintes.

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

Deixar a outra pessoa falar ajuda em situações familiares e profissionais e a verdade é que mesmo os nossos amigos preferirão falar sobre eles mesmos a ouvir falar sobre nós.

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

Segundo Carnegie (2003), lembre-se de que as pessoas, mesmo quando estão completamente erradas, não gostam de saber de tal coisa. Esforce-se por entendê-las. Apenas um homem sábio, tolerante e mesmo excepcional é capaz de assim proceder. Experimente, honestamente, colocar-se em seu lugar. E, desse modo, estará sutilmente aumentando sua capacidade nas relações humanas.

Uma tendência cada vez maior de pensar sempre de acordo com o ponto de vista das outras pessoas, e ver as coisas pelo ângulo delas tão bem como pelo seu próprio, poderá ser um ponto-chave em seu crescimento nas relações interpessoais.

**Princípio 17:** lance um desafio.

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

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

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

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

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

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

**Princípio 21:** elogie o menor progresso e elogie cada progresso. Seja “sincero na sua apreciação e pródigo no seu elogio”.

Elogiar, mas não criticar, este é o conceito básicos dos ensinamentos de B.F. Skinner, psicólogo. Todos nós necessitamos de valorização e de reconhecimento, e por eles faremos qualquer coisa. Mas ninguém quer falta de sinceridade. Ninguém quer bajulação.

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

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

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

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

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

**Princípio 24:** faça a outra pessoa sentir-se feliz realizando aquilo que você sugere.

Segundo Carnegie (2003), o líder eficiente deve manter em mente o seguinte roteiro, caso tenha a intenção de modificar atitudes ou comportamentos;

1. Seja sincero. Não prometa nada que não possa cumprir. Esqueça-se dos benefícios a seu próprio favor e concentre-se nos benefícios dos demais;
2. Saiba exatamente o que deseja que a outra pessoa faça.
3. Seja simpático. Pergunte a si mesmo o que a outra pessoa realmente quer;
4. Reflita sobre os benefícios que a outra pessoa receberá fazendo o que você sugere;
5. Faça com que esses benefícios venham ao encontro dos desejos da outra pessoa;
6. Quando der uma ordem, formule-a de modo que a outra pessoa a entenda como benéfica para ela.

## CAPÍTULO II

### FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS

#### 2.1 - Redução da tripulação

A modernização dos sistemas de automação e a expansão tecnológica na área marítima, trouxeram como consequência a redução da tripulação nos navios da Marinha Mercante, e tal situação vem se agravando cada vez mais. Antigamente, um navio mercante era composto de aproximadamente 45 tripulantes, já atualmente, de acordo com informações obtidas através de pesquisas da Marinha brasileira esse número caiu para menos da metade.

A rotina do marítimo se mostra menos favorável: pois enquanto uma parte da tripulação está de serviço, a outra se encontra repousando. E tal fato afeta ainda mais a questão do isolamento e o convívio com poucas pessoas.

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

Sem dúvida, a distância do marítimo e a família é um dos fatores que mais influencia em como ele vai se relacionar com a tripulação a bordo do navio. Coisas simples como acompanhar o crescimento dos filhos, o evolução do relacionamento amoroso no lar, a preocupação com o dia-a-dia acabam tendo uma proporção maior em termos de preocupação, e podem levar a um estado depressivo. Segundo uma pesquisa realizada em 2009 na Grã-Bretanha, por Catriona Morrison<sup>2</sup>, 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 á família.

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 Prette<sup>3</sup>, 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.

---

<sup>2</sup> No artigo *The relationship between people can cause depression* publicado em [www.karger.com/psp](http://www.karger.com/psp)

<sup>3</sup> Del Prette é especialista em terapia analítico-comportamental. Dados obtidos em: *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. 2001.

## 2.3 – Atividade Física

De acordo com dados obtidos no portal da Universidade de Campinas<sup>4</sup>, a prática de exercícios físicos tem um impacto significativo, não só para o corpo, mas também para a mente. Quando fazemos uma atividade física, nosso cérebro libera substâncias químicas: entre elas, a endorfina e a serotonina, que dão a sensação de bem estar. Além disso, com as atividades físicas é possível ter uma redução significativa da pressão arterial, peso e colesterol.

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

## 2.4 - Alimentação

A alimentação, sem dúvida, é um fator muito importante na vida a bordo.

Hoje em dia é amplamente divulgada a necessidade de comer com qualidade, com uma dieta equilibrada, com critérios de seleção e quantidade, podemos obter uma alimentação saudável e é possível diminuir o estresse, ansiedade e irritabilidade, além de facilitar o controle do peso e do humor.

Por isso, os marítimos devem procurar ingerir alimentos saudáveis, alimentos que não trarão mudanças ao organismo, nem tampouco o mau humor para as pessoas de bordo. Esses alimentos devem conter muitas fibras, folhas verdes (que são antidepressivas), 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

---

<sup>4</sup> [http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/marco2007/ju351pag11a.html](http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/marco2007/ju351pag11a.html)

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, podem 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 Federal<sup>5</sup>, as estimativas brasileiras informam que 5% da população brasileira possui 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.

A bordo, existem inúmeros fatores que podem contribuir para o consumo de drogas, dentre eles está a saudade de casa, a falta que a família faz, o estresse do trabalho, brigas constantes com companheiros, ociosidade, 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 o uso dessas drogas. Cabe ressaltar, que esses tipos de drogas 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 prejuízos 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).

---

<sup>5</sup> Dados divulgados no site [www.saude.df.gov.br](http://www.saude.df.gov.br), atualizado em 22 de agosto de 2009.

## **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 pode se tornar depressivo, podendo até prejudicar sua saúde, como também para o seu grupo de trabalho, visto que chateado e desmotivado para o serviço, o profissional 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, a bordo, a figura do líder é essencial. Portanto, deve fazer parte de sua prática, ser: habilidoso e carismático fazendo com que sua equipe de trabalho possa produza o máximo, da melhor maneira possível, não usando, para isso a força e nem o poder característicos de sua posição hierárquica perante o grupo. O líder deve ser aquele capaz de motivar a tripulação para que ela possa 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 às 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, treinamentos e dicas sobre este assunto devem ser dadas aos futuros oficiais mercantes, para que assim, possam se preparar melhor para a vida no mar.

Por fim, podemos concluir que o mercante é um profissional destacado e diferente dos demais no mercado de trabalho, porque além de ser um trabalhador 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

- CARVALHO Maria do Carmo. **Relacionamento Interpessoal: Como preservar o sujeito coletivo**: Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á Teoria Geral da Administração**: edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DEL Prette. *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. 2001
- DURANT, Will, **História da Filosofia - A Vida e as Idéias dos Grandes Filósofos**, São Paulo, Editora Nacional, 1.ª edição, 1926.
- FRITZEN, José Sivino. **Relações Humanas Interpessoais: Nas Convivências Grupais e Comunitárias**. 17ª Ed.: Rio de Janeiro: Vozes, 2008
- HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Col. Os Pensadores. São Paulo. Abril, 1973
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1998.
- MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Editora Atlas, 1987
- MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MONTALVÃO, Adalberto. **Vontade Criadora**. São Paulo: Editora Novo Horizonte S/A, 1980.
- MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais**. Petrópolis / RJ: Editora Vozes, 2003.
- MONTEIRO, Janine K. **Relações Humanas no Trabalho**. Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4ª Região- Unisinos.
- PEPE, Benito S. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em [www.calabriaveiculos.com.br/noticias](http://www.calabriaveiculos.com.br/noticias). Acessado em 14 de jan.2009.
- BLAKE Robert and MOUNTON Jane S: The Managerial Grid[C]. **(Article: Applied behavioral science to study of management)**

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.