

ROBERTA GALDINO DE SOUZA FERREIRA

LIDERANÇA: A liderança a bordo das embarcações mercantes

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

Orientador (a): Prof. Mestra Denise Batista da Silva

Rio de Janeiro

2013

ROBERTA GALDINO DE SOUZA FERREIRA

LIDERANÇA: A liderança a bordo das embarcações mercantes

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

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador(a): _____

Titulação (Mercante/Especialista/Mestre/Doutor, etc)

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me capacitado diante das dificuldades, e com todo seu poder e bondade ter permitido conquistar todos os meus sonhos. Agradeço aos meus pais José Luiz e Rosália por terem sido a base desta conquista, agradeço a eles por seu amor incondicional e por toda confiança depositada em mim ao longo destes anos. Agradeço ao meu irmão Diego por a cada dia lutar ao meu lado e por ser a todo momento a força e o incentivo necessários para me permitir vencer. Agradeço ao meu namorado Anderson pelo seu carinho, apoio e incentivo essenciais nesta reta final de curso. Agradeço aos amigos que me acompanharam nestes três anos de formação acadêmica, agradeço aos mestres que dividiram seus conhecimentos e suas ricas experiências profissionais, em especial a Professora Mestra Denise pela paciência, atenção e carinho com seus orientados durante este trabalho monográfico. Agradeço a todos os que contribuíram direta ou indiretamente durante o período de formação. E também aos colegas de turma, sempre dispostos a ajudar e que compartilharam de toda esta jornada, nestes três anos de EFOMM junto comigo. Agradeço a todos aqueles que fizeram este sonho possível.

*“ Se suas ações inspirarem os outros a sonhar
mais, a aprender mais, a fazer mais e se tornar
mais do que são, você é um líder.”*

J. Quincy Adams

RESUMO

O objetivo desta monografia é apresentar a importância do papel de um bom líder a bordo dos navios mercantes. Apresenta-se como uma das características principais e determinantes para uma boa liderança: a boa comunicação. O bom entendimento entre os canais de comunicação é o que irá posicionar uma equipe mediante vários aspectos. Em oposição a isto encontramos o desentendimento e a má comunicação, geralmente os maiores responsáveis pelo surgimento dos vários conflitos a bordo. Esse trabalho será embasado e argumentado através das diversas situações citadas de convivência a bordo e através dos vários desafios oriundos da vida de confinamento. É notável a diferença entre o trabalho em terra e o trabalho embarcado. Ao contextualizar esse tema no ambiente de trabalho marítimo, percebemos que é necessário existir um diferencial no que se desrespeito ao líder dos dois tipos de grupos de trabalho. Um bom líder a bordo deve estar ciente dos melhores métodos de liderança e as melhores formas para estabelecer uma boa convivência entre toda a sua tripulação, respeitando obviamente a individualidade de cada um, a personalidade, as diferentes culturas e crenças, uma vez que esses fatores irão influenciar o comportamento de toda tripulação de forma decisiva. Além de diversos outros fatores, como por exemplo facilitar a comunicação com os familiares, oferecer uma alimentação equilibrada, assegurar a qualidade de trabalho dos tripulantes. Diante dessas diferenças existentes entre os seres humanos, este estudo monográfico tem por objetivo mostrar as melhores formas de liderança e os efeitos causados por uma liderança despreparada.

PALAVRAS-CHAVE: Relacionamentos, comunicação, liderança.

ABSTRACT

This project aims to present the vital role of a good leader on board merchant ships. One presents the good communication as one of the main and determining characteristics for a good leadership. The good understanding between communication channels is what will guide a team through various aspects. In opposition to this, one found the misunderstanding and miscommunication as the usual most responsible factors for generating conflicts on board. This project will be based on and grounded by some interviews with those who live on board and are used to dealing daily with various challenges arising from the life of confinement. It is remarkable the difference between working on shore and working aboard. In order to contextualize this issue in the maritime workplace, one realizes that there must be a difference regarding the leaders of the two types of workgroups. A good leader on board must be aware of the best leadership methods and the best ways to establish a good relationship for all their crew, obviously respecting the individuality of each person, the personality, the different cultures and beliefs, since these factors will decisively influence the behavior of the whole crew. In addition to many other factors, such as facilitating communication with family members, offering a balanced diet and ensuring labor quality for crewmembers. Given these differences between human beings, this monographic study aims to show the best ways to lead and the effects caused by an unprepared leadership.

Key-words: Relationships, communication, leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Indicação da função do líder (página 14)

Figura 2 Descrição visual de liderança (página 16)

Figura 3 Indicação de que a função de um líder é estar direcionando toda a sua equipe (página 17)

Figura 4 Indicação do papel de um líder, em uma posição sempre a frente dos seus subordinados (página 18)

Figura 5 Indicação da forma de liderança autocrática (página 20)

Figura 6 Indicação da função de um líder autocrático direcionando toda sua equipe (página 21)

Figura 7 Indicação da função de um líder democrático direcionando toda sua equipe (página 22)

Figura 8 Indicação da função de um líder paternalista direcionando toda sua equipe (página 22)

Figura 9 Indicação da função de um líder laissez-faire direcionando toda sua equipe. (página 23)

Figura 10 Indicação da função de um líder laissez-faire direcionando toda sua equipe (página 24)

Figura 11 Indicação do papel de um líder sempre a frente do seu grupo (página 25)

Figura 12 Chave do sucesso para uma boa liderança (página 26)

Figura 13 A primeira mulher comandante de uma embarcação, a paraense Hildelene Lobato Bahia (página 29)

Figura 14 A primeira mulher comandante de uma embarcação, a paraense Hildelene Lobato Bahia (página 29)

Figura 15 A primeira mulher comandante de uma embarcação, a paraense Hildelene Lobato Bahia (página 30)

Figura 16 Napoleão Bonaparte (página 31)

Figura 17 Tiradentes - Alferes Joaquim José da Silva Xavier (página 32)

Figura 18 Joana d'Arc (página 32)

Figura 19 Adolf Hitler (página 33)

Figura 20 Mahatma (página 34)

Figura 21 Martin Luther (página 35)

Figura 22 Jesus Cristo (página 35)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 – Conceitos de Liderança	13
1.1 - O desenvolvimento histórico do estudo do conceito de liderança	13
1.2 – O conceito de liderança	14
1.3 – O conceito de líder	16
2 – Formas de Liderança	19
2.1 – Os tipos de Liderança	19
2.1.1 – Liderança Autocrática	19
2.1.2 – Liderança Democrática	21
2.1.3 – Liderança Paternalista	22
2.1.4 – Liderança Laissez-Faire	23
2.1.5 – Liderança Situacional	24
2.2 - Os tipos de líderes	24
2.2.1 – Líderes Ressonantes	24
2.2.2 – Líderes Dissonantes	25
2.2.3 – Líderes Liberais	25
3 - Características de um bom Líder	26
4 – A liderança na Marinha Mercante	27
4.1 – O papel do líder na Marinha Mercante	27

4.2 – A mulher na Marinha Mercante	28
5 - Grandes Líderes da História	31
5.1 - Napoleão Bonaparte	31
5.2 – Tiradentes	32
5.3 – Joana d’Arc	32
5.4 – Adolf Hitler	33
5.5 - Mahatma Gandhi	34
5.6 - Martin Luther King	34
5.7 - Jesus Cristo	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

INTRODUÇÃO

A proposta do tema é apresentar de forma clara e concisa um dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento de um grupo corporativo: a liderança. Entende-se por liderança a arte de comandar pessoas, influenciando-as de forma a se conquistar o êxito de um objetivo final. O líder é alguém que está a frente de um grupo, habilitado para liderar. Alguém capacitado para comandar e motivar toda equipe, de forma que a mesma consiga revelar os problemas e dificuldades com o objetivo de intensificar os resultados esperados ao final de um processo. Existem muitas formas de liderança, alguns líderes estabelecem laços mais próximos com seus subordinados, outras não julgam tão necessário essa proximidade e apenas delegam funções. Alguns líderes são mais liberais, outros mais autoritários. E todas essas variantes são de caráter pessoal. Cada pessoa tem uma personalidade e responde de forma diferente a determinadas situações e a determinados estímulos. Mas não serão esses os aspectos que influenciarão a determinação de um bom líder. Um bom líder está contextualizado em uma base moldada por cinco fatores, são eles: honestidade, humildade, respeito, satisfação e reconhecimento. Sendo cada um destes tópicos vistos detalhadamente no desenvolvimento desta monografia.

CAPÍTULO 1

CONCEITOS DE LIDERANÇA

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

Confúcio

1.1 O desenvolvimento histórico do estudo do conceito de liderança:

Os primeiros vestígios de liderança surgiram na História, por volta de 4.000 a.C. O espírito de liderança iniciou na Mesopotâmia, mais precisamente localizada nas planícies férteis banhadas pelos rios Tigre e Eufrates. Atualmente a Mesopotâmia corresponde em grande parte ao atual território da República do Iraque.

Desde o começo do convívio em sociedade percebemos a presença de líderes e liderados. No decorrer do curso de toda história o conceito de liderança sofreu alterações constantes. As pessoas que se destacavam como verdadeiros líderes possuíam uma posição social de destaque. Antigamente não existiam muitos líderes capazes de motivar e ser admirados pelos integrantes de sua equipe. Existiam chefes que apenas delegavam funções, sem a preocupação com os seus subordinados. A chefia não trabalha com ferramentas motivadoras, o que acaba ocasionando em uma péssima gestão empresarial. Já o líder era sim capaz de se adequar às mudanças e preparar o seu grupo para receber um novo estágio. Diante desta situação foi proposto neste trabalho monográfico um estudo científico sobre liderança, motivação e a valorização do ser humano, com o objetivo de traçar o perfil de um líder ideal para um ambiente de trabalho.



Figura 1 – Indicação da função de líder. (fonte: site Google imagens)

1.2 O conceito de liderança:

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

Dicionário Aurélio

Entende-se por liderança a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. Consiste em educar, orientar e estimular pessoas a persistirem na busca de melhores resultados em um ambiente propriamente de desafios, de riscos e de incertezas. O vocábulo liderança tem grande importância em navios mercantes, sendo exercida na figura do comandante ou até mesmo de oficiais. Essa importância é influente na vida a bordo pois o líder acaba por representar uma autoridade muito poderosa, ou seja, será determinante a ordem vindo do comando.

Liderar é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas comuns. É de fundamental importância para o exercício da liderança a motivação dos membros de uma equipe, para que assim a mesma busque os resultados desejados pela organização. A palavra liderança pode ter múltiplas definições. De acordo com Bergamini em seu livro “Liderança Administração do Sentido”(1994, p.14), liderança é o comportamento

de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. De acordo com o autor James C. Hunter, em seu livro “O monge e o Executivo”, (1998, p.18), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmaticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Segundo James liderar é você inspirar e influenciar o outro para praticar uma determinada ação. Liderar é toda a atividade que gera a motivação necessária aos seus subordinados para colocar em prática todas as propostas previamente determinadas.

Liderança é uma influência interpessoal exercida em uma determinada situação para atingir objetivos específicos. A liderança ideal consiste naquela que se consegue adaptar as necessidades existentes em determinadas situações e consiste em uma boa relação entre um indivíduo: “o líder” e o grupo: “os liderados”. A liderança pode surgir de forma natural quando uma pessoa de um respectivo grupo se destaca no papel de um líder. A liderança tradicional, na maioria das vezes, vem junto com o poder.

Segundo James C. Hunter, poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer, ou seja, se a pessoa que está no papel de um líder tem a capacidade de ameaçar o subordinado de forma que ele realize tarefas que foram pré-determinadas. Poder é uma imposição em que se utiliza de um determinado cargo ou posição para determinar de forma incisiva a postura que sua equipe deverá adotar em uma situação específica. É indubitavelmente por este motivo que liderar com o poder pode vir a deteriorar o relacionamento interpessoal de toda uma equipe. Portanto é ideal liderar com autoridade que de acordo com Hunter, que é a habilidade de levar as pessoas a fazerem, de boa vontade, o que você quer, por causa da sua influência pessoal. Ou seja, o líder será nesta situação respeitado e admirado pelos seus subordinados. Hunter em seu livro “Como se tornar um Líder Servidor”, (2006, p.32) estabelece a diferença entre poder e a autoridade como sendo: “**o poder** pode ser comprado e vendido, dado e tirado(...), a **autoridade** é a essência da pessoa, (...) está ligada ao seu caráter”. A liderança é o fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização. Principalmente no contexto marítimo, é importante a distinção entre um líder e um chefe. Um chefe tem a autoridade para mandar e exigir obediência dos elementos do grupo porque muitas vezes se considera superior a eles. Determina-se que liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. É importante salientar o valor de um grande líder para uma boa liderança.



Figura 2 – Descrição visual da liderança. (fonte: site Google imagens)

1.3 O conceito de líder:

“Não há pelotões fracos, apenas líderes fracos”.

General William Creech

Líder é quem exerce a liderança, ou seja, quem dirige uma equipe e tem a função de ligar os membros da mesma, de forma que exista a coesão necessária e uma boa relação entre os liderados para se alcançar os objetivos finais estabelecidos. É alguém altamente atualizado que acompanha as mudanças em vários aspectos, é alguém que está a frente de um grupo e tem a função de investir nas pessoas de forma que elas ofereçam o melhor de si mesmas. Um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe. E o seu papel não é impor regras e dar ordens aos seus subordinados. Previamente sua função é procurar conhecer o ser humano, aproveitando suas qualidades em benefícios do próprio navio, e em favor da coletividade a bordo. É uma pessoa a qual é atribuída as funções de dirigir e coordenar as atividades que envolvem o grupo, devendo a mesma ser uma pessoa altamente flexível de maneira tal que esteja acessível a todos e saiba lidar com algumas situações específicas, como por exemplo as diferentes personalidades e estereótipos. Ao líder cabe a função de exercer suas atividades com habilidade e autoridade, tendo sempre a capacidade de assumir os seus erros em seus comandos caso existam. Transformando sempre uma falha em um futuro aprendizado.



Figura 3 – Indicação da função de um líder de estar direcionando toda sua equipe. (fonte: site Google imagens)

O papel do líder ao contrário do que foi citado acima tem como principal e maior função o ato de servir, além é claro de observar e identificar as necessidades legítimas dos seus liderados e prover meios que os possibilite romper as barreiras, para que os mesmos possam servir ao cliente, ou seja, é primordial para uma boa liderança o empenho e o entendimento do seguinte contexto: “Para liderar você deve primeiro servir”, deve se preocupar com o bem estar das pessoas; . Um grande líder é forjado mais no fracasso do que na vitória, uma vez que para saber como lidar em determinadas situações, é necessário uma certa experiência. É necessário ter passado por situações que determinassem uma certa dificuldade ou obstáculo. Fatores esses que estabelecem um contínuo aprendizado, desenvolvendo então um amadurecimento pessoal, além de desenvolver novos atributos de liderança.

De acordo com especialistas qualquer um pode se tornar um grande líder, basta prover dos meios ideais, das ferramentas corretas, além é claro da determinação necessária para superar qualquer obstáculo que possa surgir. As habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina, e principalmente, a capacidade de influenciar os subordinados.

Um bom líder aponta a direção para o sucesso, exercendo disciplina, paciência, compromisso, respeito, humildade e acima de tudo deve ter responsabilidade, ter caráter, ser cooperativo e leal com seu grupo .



Figura 4 – Indicação do papel de um líder, em uma posição sempre a frente dos seus subordinados
(fonte: site Google imagens)

CAPÍTULO 2

FORMAS DE LIDERANÇA

“Se você quiser liderar, deve primeiro servir”.

Jesus Cristo

2.1 - Os tipos de liderança:

Pode-se observar que existem diversos conceitos e evoluções sobre o vocábulo liderança. Essa variância de conceitos é estabelecida através do comportamento pessoal do líder diante dos seus subordinados, ou seja, as maneiras e condutas do líder perante seus liderados em determinadas situações. Observa-se a necessidade de uma boa conduta para que assim consiga-se estabelecer uma liderança apropriada.

Observando diversos autores que relatam sobre esses conceitos, podemos dividi-los ou agrupa-los em: liderança autoritária ou autocrática, liderança democrática ou participativa, liderança paternalista, liderança situacional e a liderança laissez-faire. Determina-se o tipo de liderança através de procedimentos peculiares como por exemplo analisar o tipo de situação e o perfil dos liderados que estão envolvidos. Haverá obviamente situações em que a atitude do líder deverá ser diferente. O líder verá na necessidade de prover meios de se preparar para escolher o tipo de liderança mais apropriado. Tem-se mais detalhadamente as formas de liderança abaixo:

2.1.1- Liderança autocrática:

Neste tipo de liderança o líder é focado somente nas tarefas, toma decisões por si próprio, ou seja, não divide o serviço e desconsidera a opinião de seus liderados. A liderança autocrática é também chamada de liderança autoritária ou diretiva. Além disso, é muito comum reações de irritação e incompreensão por parte do líder. Neste caso, a liderança é feita pelo medo e não pelo respeito e admiração.



Figura 5 – Indicação da forma de liderança autocrática . (fonte: site Google imagens)

Os liderados raramente contradizem o líder devido a artifícios que o mesmo utiliza para intimidar. Normalmente os subordinados aparentemente até gostam das tarefas realizadas, no entanto não tem o hábito de demonstrar sua satisfação pessoal. O grupo não possui capacidade de tomar suas próprias decisões e quando o líder sai de seu posto, na maioria das vezes ficam perdidos. Em experiências realizadas com grupos de pessoas foi observado que neste tipo de liderança está presente um grande clima de tensão. Foi observado também a ausência da formação de ciclos de amizade, fator esse que dificulta a formação de uma equipe que atue em busca de objetivos comuns. Existe também a ausência de espontaneidade dos liderados, ficando os mesmos sempre com um certo receio diante dessa postura impositiva, autoritária e agressiva do líder. Geralmente o líder autocrático tem o hábito de dar ordem e querer que a mesma seja obedecida e cumprida. Neste tipo de liderança o ato de elogiar ou criticar cada membro da sua equipe é frequente, sendo o líder neste caso uma pessoa extremamente severa, que até tenta ser justa, mas baseando-se em seus princípios e defendendo as coisas que julga serem certas. Ele considera que o poder é privilégio de poucos, exatamente por este motivo não delega função, prefere sempre liderar sozinho. É importante salientar que não se deve confundir esta forma de liderança com despotismo, uma vez que o déspota tem suas determinações e ordens repudiadas por todos. E já a liderança autocrática apesar de ter a tendência de impor decisões sem a consulta do grupo, tem suas idéias aceita pela maioria.



Figura 6 – Indicação da função de um líder autocrático direcionando toda sua equipe.

(fonte: site Google imagens)

2.1.2- Liderança democrática:

O líder orienta o grupo e faz com que todos participem da tomada de decisão, cabendo a ele somente gerenciar as opiniões e direcioná-las da melhor maneira possível para alcançar o objetivo final. Por isso, a liderança democrática é também denominada participativa ou consultiva. Normalmente, neste tipo de liderança o líder não teme que haja liderados melhores do que ele, definitivamente ele não se enxerga como um tipo especial de homem, mas sim como membro do grupo. O líder consegue entender e compreender facilmente seus liderados e aceita bem as opiniões diferentes, existe o hábito de apresentar os problemas para o grupo de forma a buscar uma solução. Tem seus membros como co-trabalhadores, mantendo-os sempre informados e a parte dos planos futuros. Porém há uma demora na tomada de decisões, pois com várias opiniões diferentes muitas vezes torna-se difícil o consenso. Nesta liderança não existem ordens dadas sem justificativas ou sem explicação do real motivo por estarem sendo tomadas. Não existem problemas em delegar poderes, deixando sempre claro que ninguém é indispensável. Os líderes desta forma de liderança não se vêem como superiores, assumem apenas o papel de coordenadores das tarefas, deixando seus funcionários sempre cientes do que estão fazendo, uma vez que a atividade é sempre discutida por todos. Em uma liderança democrática todos tendem a se sentirem responsáveis pelo que estão fazendo, por isso não se faz necessário vigiar ninguém. Qualquer problema ou crítica em relação ao trabalho de alguém é discutida por todos. A liderança democrática não exclui a autoridade do líder que deve ser exercida em sua essência, competindo a

eles a tomada de decisões final, após obviamente ouvir opiniões, pareceres dos liderados.



Figura 7 – Indicação da função de um líder democrático direcionando toda sua equipe.

(fonte: site Google imagens)

2.1.3- Liderança Paternalista:

Visa o fim dos conflitos em grupos, tendo como objetivo um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo.



Figura 8 – Indicação da função de um líder paternalista direcionando toda sua equipe.

(fonte: site Google imagens)

2.1.4- Liderança Laissez-faire:

Primeiramente deve-se entender o conceito da expressão francesa laissez-faire que quer dizer “ deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Nesse tipo de liderança, o grupo já possui maturidade suficiente e não necessita de supervisão por parte de seu líder. Esse não delega ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, somente deixa o grupo se resolver por si só. Por este motivo, a liderança laissez-faire é também chamada de liderança liberal. Essa liderança é muitas vezes exercida por pessoas que ausentam-se do grupo e não pretendem organizar, planejar ou fiscalizar o trabalho que deve ser feito. Muitas vezes esse líder não agrada seus liderados devido ao aparente descaso, porém em muitos casos para determinados grupos a liderança laissez-faire é a única que surte resultados. Do líder laissez-faire pouco se precisa dizer, exceto que o mesmo não lidera e deixa o grupo entregue a si mesmo, sem dele participar. Na liderança laissez-faire, também conhecida como um tipo de liderança displicente, e neste sentido também de liberal, não há papéis bem definidos. O resultado final resulta da disposição e do interesse de cada membro do grupo individualmente. Não há normas construídas pelo grupo e a interação não atinge a um nível desejado pela falta de espírito de grupo. A produtividade do grupo depende unicamente da disposição de cada membro. Não há uma direção neste tipo de liderança, fator que pode gerar total confusão. Mas em algumas situações esse tipo de liderança pode ser pertinente e até mesmo pode não gerar prejuízo, são elas: grupos de recreação, teatro, etc.



Figura 9 – Indicação da função de um líder laissez-faire direcionando toda sua equipe.

(fonte: site Google imagens)

2.1.5- Liderança Situacional:

Este tipo de liderança tem como base a situação que o grupo se encontra, pois considera que cada caso é um caso e deve ser resolvido de maneira adequada e não possui um padrão de liderança que deve ser aplicado a tudo. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, deve saber adequar-se a cada situação. Ele deve utilizar o que há de melhor nas lideranças autocrática, liberal e democrática aplicando a cada situação e a cada grupo a que for necessária.



Figura 10 – Indicação da função de um líder laissez-faire direcionando toda sua equipe.

(fonte: site Google imagens)

2.2- Os tipos de líderes:

Assim como a liderança, os líderes também podem ser classificados de acordo com seus perfis. Os líderes podem ser agrupados em três grupos. São eles:

2.2.1- Líderes Ressonantes:

São empáticos e expressam esse sentimento ao grupo. Faz com que o grupo planeje e tome decisões junto com ele. Neste grupo, o líder que estimula, auxilia e orienta seus liderados encorajando sempre a participação de sua equipe fazendo elogios e criticando positivamente. Alguns exemplos de líderes ressonantes são: o líder visionário, o conselheiro, o agregador, o empreendedor, o democrático, o carismático e o servidor.

2.2.2- Líderes Dissonantes :

Este tipo de líder não transmite confiança no que diz e faz, visa normalmente o benefício próprio e não o comum. Estimula sempre o lado negativo do conflito e, na maioria das vezes, acaba gerando mais conflitos interpessoais. Os chefes se incluem nesta classificação de 'líderes' outros exemplos são: o líder agressivo, o despótico, o autocrático e o arrogante.

2.2.3- Líderes Liberais:

Assim como na liderança liberal, os líderes *laissez-faire* como também são conhecidos, acreditam na autonomia do grupo que estão liderando e, portanto, não costumam exigir e nem guiar os indivíduos. Não encorajam e nem desencorajam as pessoas, não possuem diálogo e tem dificuldades em tomar decisões. A produtividade da equipe fica normalmente condicionada a disposição de cada membro. Às vezes, esse tipo de liderança leva o grupo a uma total confusão. Entretanto, há determinadas situações em que a liderança *laissez-faire* é pertinente sem prejuízo da atividade como nos grupos de recreação, teatro e etc.



Figura 11 – Indicação do papel de um líder sempre a frente do seu grupo.
(fonte: site Google imagens)

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER

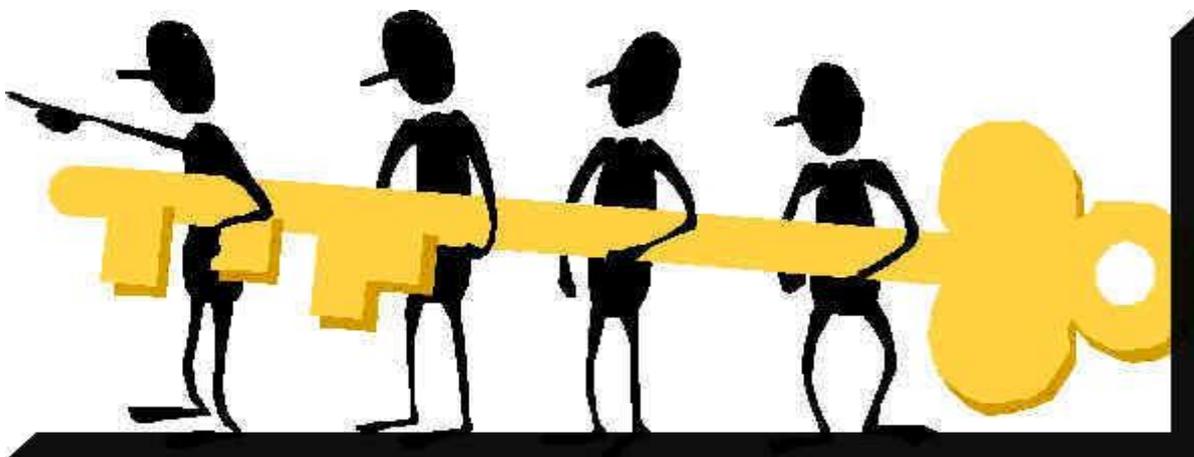


Figura 12 – Indica o papel de um líder sempre a frente do seu grupo. (fonte: site Google imagens)

Um bom líder a bordo é alguém que influencia positivamente os membros de uma embarcação através das suas ações e idéias. É alguém que preza pela educação, pela integridade, pelo bom relacionamento entre seus liderados e pela honestidade. Todas essas virtudes se fazem necessárias, pois é desta forma que se ganha a credibilidade necessária para agir em busca de bons resultados.

Bons líderes conseguem extrair o melhor de cada pessoa. Trabalham sempre com o aprimoramento profissional, dando autoridade a cada membro da sua equipe para que desta forma cada liderado possa ter suas próprias idéias e agir de acordo com elas. São de extrema importância para a plenitude de uma liderança características pessoais como: integridade, iniciativa, flexibilidade, determinação, responsabilidade, garra, dinamismo, serenidade, zelo, entusiasmo, firmeza, motivação, empatia, imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade, autoconhecimento, criatividade e humildade.

Além disso um bom líder deve ser ético, deve ser observador e deve saber estimular os membros através do reconhecimento das suas tarefas a medida que se envolvam e sintam-se comprometidos. Líderes precisam ser cautelosos, não humilhar ninguém, nem se sentir melhor em função da sua posição de destaque. Precisa ser justo, compreensivo, inspirador e jamais reter o conhecimento para si. Precisa ganhar a confiança para uma boa gestão.

CAPÍTULO 4

A LIDERANÇA NA MARINHA MERCANTE:

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

CÉSAR SOUZA

4.1 O papel do líder na Marinha Mercante:

A principal função de líder a bordo dos navios na Marinha Mercante é exercida na figura do comandante. O comandante não é “qualquer” membro da tripulação, pois sempre se encontra em posição de destaque. As funções do comandante se assemelham a do líder de um grupo, pois ele é o responsável pelo “estímulo”, e pela “reação” das ações dos seus subordinados. É responsável também pelas decisões e pelas execuções das tarefas. Estudos mostram que o objetivo final é alcançado quando existem liderados interessados. É importante que o líder saiba envolver e motivar os membros do seu grupo. O líder a bordo consegue a cooperação, a participação espontânea e a boa vontade do grupo pela sua competência, paciência, tolerância e honestidade de propósitos. Não dando ordens, mas exemplos vivos, vindo sempre da sua boa postura. Um comando ideal é aquele que consegue fazer com que cada tripulante tenha conhecimento de suas próprias responsabilidades. Um verdadeiro líder é aquele que tenta melhorar a todo momento, que busca reconhecer seus pontos fracos, limitações e possibilidades, corrigindo-se em suas tarefas cotidianas. É importante que cada subordinada entenda e respeite a autoridade do comandante, que compreenda seu poder. Um bom líder deve conduzir-se de modo que seus hábitos pessoais estejam acima de qualquer crítica, deve sempre dar o exemplo, conservar seus princípios, e defender suas opiniões de forma a não deixar dúvidas. É fundamental que o Comandante conheça e compreenda sua tripulação, para isso, ele deverá ser acessível, de modo que cada tripulante sintam-se livre para expressar-se e reconhecer suas próprias dificuldades e limitações, e deve ser flexível no seu julgamento. Pois, se o subordinado compreende que seu Comandante está interessado e preocupado com seu bem-estar, o mesmo irá adotar uma atitude favorável, tornando-se um subalterno eficiente.

4.2- A mulher na Marinha Mercante:

Ao analisar a presença feminina no mercado de trabalho, observa-se com uma intensa nitidez, que a mulher vem sendo cada vez mais inserida nesse meio. Com a industrialização e a movimentação feminista, que destacava de fato que as mulheres deveriam ter direitos iguais aos dos homens, o sexo feminino começou a entrar igualmente na disputa com os homens por empregos, tendo muitas vezes a preferência absoluta pelo contratante. Apesar de todo empenho e perfeccionismo feminino, ainda nos dias de hoje, muitas empresas preferem contratar homens, uma vez que esses não passariam pelo período de gestação. Essa questão da maternidade ainda pesa muito negativamente pelas empresas, afinal elas são obrigadas, por lei, a dar licença maternidade e continuar pagando para um funcionário ausentes por um período. Isso causa prejuízos para o empregador. A inserção das mulheres no mercado de trabalho e a igualdade de direitos foi, sim, um fator muito importante para o mundo. As mulheres cada vez mais, vêm assumindo posições de comando e de liderança, estando sempre a frente de grupos e equipes em diversas áreas e setores de empregos. Em se tratar de Marinha Mercante a mulher começou a ser aceita nas escolas de formação em 1997. Neste ano foram abertas as inscrições para candidatas do sexo feminino para ocupar uma profissão vista até então como masculina. Assim, as mulheres tiveram a oportunidade de ingressar nessa vida e de sonhar com o tal grande futuro prometido. Contudo ao sair do reduto de formação, as primeiras mulheres ao embarcarem em navios se depararam com um ambiente masculino e machista, onde suas palavras não tinham valor. Ainda tiveram o problema de ter que viver longe de casa por longos períodos. Ou seja, o sonho de casar e ter filhos e uma vida normal deveria ser suprimido ou, pelo menos, adiado. Por esse motivo, várias mulheres desistem da carreira com, no máximo, 10 anos de profissão. Fato esse que não é apenas peculiaridade do ambiente feminino, pois muitos homens também abandonam a profissão por não se adaptarem. Embora frequente o abandono pelo sexo feminino, ainda existem mulheres que conseguem atingir o mais alto patamar de uma vida embarcada, a função de comandante de uma embarcação. Como por exemplo a paraense Hildelene Lobato Bahia, a primeira mulher a comandar um navio brasileiro da empresa TRANSPETRO, no ano de 2009, “atividade tipicamente masculina”, segundo o site Portal Naval.



Figura 13 – A primeira mulher comandante de uma embarcação, a paraense Hidelene Lobato Bahia, (fonte: site Google imagens)



Figura 14 – A primeira mulher comandante de uma embarcação, a paraense Hidelene Lobato Bahia, (fonte: site Google imagens)



Figura 15 – A primeira mulher comandante de uma embarcação, a paraense Hildelene Lobato Bahia, (fonte: site Google imagens)

CAPÍTULO 5

GRANDES LÍDERES DA HISTÓRIA:

“Liderar não é impor. Liderar é despertar nos outros a vontade de fazer.”

Autor Desconhecido

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

5.1- Napoleão Bonaparte:

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



Figura 16 – Napoleão Bonaparte (fonte: site Google imagens)

5.2- Tiradentes:

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



Figura 17 - Alferes Joaquim José da Silva Xavier, de José Washt Rodrigues (1940)

5.3- Joana d’Arc :

Voltando um pouco mais no passado, no ano de 1429, aos dezessete anos, Joana d’Arc, uma jovem camponesa analfabeta à frente do Exército Francês, levanta o cerco da cidade de Orleans, derrotando os ingleses e no mesmo ano, após impor uma nova e terrível derrota aos ingleses, leva a coroação do Rei da França, na cidade de Reims, Carlos VII. Numa época em que a mulher era renegada às meras funções do lar, essa jovem não só participou de batalhas sangrentas, mas também assumiu a frente do Exército Francês. Não há dúvidas de ter havido nela um imenso carisma, uma capacidade de arrebatrar multidões, guiar exércitos, seguir objetivos, romper limites e desafiar a ordem social do seu tempo. Joana d’Arc foi uma grande líder em uma causa justa e comum: libertar a França.



Figura 18 – Joana d’Arc na *Batalha de Orléans*, tela de Jules Eugène Lenepveu (1890).

5.4- Adolf Hitler:

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



Figura 19 – Adolf Hitler (fonte: site Google imagens)

5.5- Mahatma Gandhi:

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

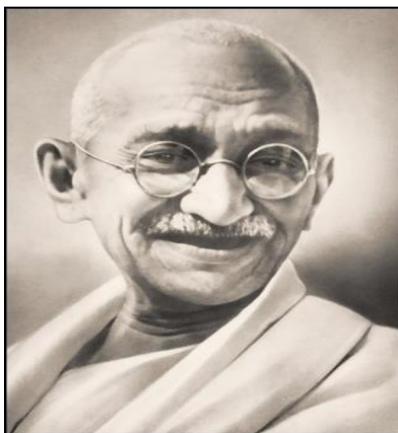


Figura 20 – Mahatma Gandhi (fonte: site Google imagens)

5.6- Martin Luther King:

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



Figura 21 – Martin Luther King em seu famoso discurso “I have a dream...” (fonte: site Google imagens)

5.7- Jesus Cristo:

Pode-se falar de um dos maiores líderes conhecidos, Jesus Cristo, um carpinteiro que morreu aos 33 anos e nunca frequentou nenhuma universidade, mas que mudou a história da humanidade. Não há quem não conheça seus ensinamentos, pois geram frutos há mais de dois mil anos. Jesus se fazia seguir e obedecer de forma espontânea, dedicada e motivada, em direção a um objetivo. Transmitindo confiança e segurança, empolgava e empurrava os colaboradores para frente. Estimulava a vontade de vencer em todos com quem se relacionava. Como líder autêntico, encarnava as crenças e os valores mais preciosos do grupo a que pertencia. Até mesmo o general francês Napoleão Bonaparte se rendeu às evidências: “Alexandre, César, Carlos Magno e eu fundamos impérios, mas em que baseamos nossas criações geniais? Na força. Jesus Cristo fundou seu império baseado no amor e até hoje milhões de pessoas morreriam por Ele.”



Figura 22 – Jesus Cristo – O maior líder da história. (fonte: site Google imagens)

Após analisar a figura de cada um desses líderes citados, percebemos que a característica comum a todos eles era não se deixar dominar pelo conformismo ou pela alienação, pois tinham um sonho de mudança e transformação. Estes grandes homens fizeram a sua própria história e foram responsáveis pela mudança de comportamento de milhares de pessoas. Eles tinham o poder de influenciar as pessoas. Através do poder da comunicação, estas pessoas conseguiram liderar multidões. Na verdade, a capacidade de liderar, em qualquer época, deriva da força e do apoio dos que cercam aquele que comanda. Ela implica levar os liderados a se tornar independentes, servindo-lhes como exemplo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito realizar uma análise das formas de liderança a bordo dos navios. Chega-se a conclusão de que a postura e a exigência do maior líder a bordo - o Comandante - tem implicações de extrema importância no que desrespeito ao comportamento dos oficiais e da guarnição dos navios. O que separa os líderes dos que apenas exercem o poder é exatamente sua postura e suas exigências. Uma excelente maneira de se analisar as capacidades e os deveres de um líder é estudando o comportamento dos comandantes de navios mercantes, pois na sua rotina diária de trabalho essas pessoas aplicam conceitos consagrados de liderança. O comandante de um navio é, sem dúvidas, uma figura a ser admirada e que possui muita experiência a ser passada.

A vida embarcada apresenta uma série de desafios diários pois 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 e somente um bom líder é capaz de solucionar. O líder deve ser uma pessoa habilidosa e carismática que consiga 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.

Por fim, podemos concluir que a liderança vai muito além de ordens que são expressas de maneiras rudes e obrigatórias, é um conjunto de fatores que juntos estabelecem um ciclo de integração entre quem manda e quem recebe as orientações. Liderar não é apenas mandar que seus subordinados realizem as tarefas, é criar uma situação em que eles se sintam motivados para tal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERLO, David K. **O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e Prática**. 4ª Ed.: Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

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

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 Silvíno **Relações Humanas Interpessoais: Nas Convivências Grupais e Comunitárias**. 17ª Ed.: Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

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

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

MACÊDO, Ivanildo I. de, RODRIGUES, Denise F., JOHAM, Maria Elizabeth P. e CUNHA, Neisa Maria M. da **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª Ed.: Rio de Janeiro: FGV, 2007.

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

RAMOS, Admir **Lisa – biblioteca de comunicação**. São Paulo: Irradiante S.A.