

**MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE NÁUTICA**

MILTON MARQUES

**LIDERANÇA EM EMBARCAÇÕES DE APOIO MARÍTIMO EM AGUAS
JURISDICIONAIS BRASILEIRAS**

RIO DE JANEIRO

2015

MILTON MARQUES

**LIDERANÇA EM EMBARCAÇÕES DE APOIO MARÍTIMO EM AGUAS
JURISDICIONAIS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada como exigência para conclusão do curso de Aperfeiçoamento Para Oficiais de Náutica, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadora: Prof. Dra. Cláudia Adler

RIO DE JANEIRO

2015

MILTON MARQUES

**LIDERANÇA EM EMBARCAÇÕES DE APOIO MARÍTIMO EM AGUAS
JURISDICIONAIS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada como exigência para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica, ministrado no Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Aprovado pela banca examinadora em ____ de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Professora orientadora: Dra. Claudia Adler

Examinador: Prof. Henrique Vaicberg

Examinador: Prof. Marcelo José das Neves

RIO DE JANEIRO

2015

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e especialmente a minha esposa Luciana Camargo Marques, grande incentivadora neste meu acesso a categoria de Oficial Superior da Marinha Mercante. Seu apoio fortifica o meu ser e me motiva para o sucesso. As minhas filhas Nathalia, Izabelle, Milenna que suportam minha ausência e compreendem o meu propósito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, aos professores do curso e, em especial, a minha orientadora Prof. Dra. Claudia Adler, pela paciência e dedicação. A Bibliotecária Tereza pela sua especial atenção e dedicação nas horas de indicações e consulta, sua dedicação e carisma são combustíveis para os mais novos, na busca de novos conhecimentos.

“Não podemos dirigir os ventos, mas podemos ajustar as velas...”

(Anônimo)

RESUMO

Liderança vêm sendo muito discutido dentro das organizações (empresas) como aspecto de maior produtividade. Nesta monografia será focado o papel da liderança positiva e preparada do comandante no trato diário das questões de bordo ligadas ao relacionamento humano. Viver em um ambiente confinado por dias e ou meses, com pessoas de diferentes níveis culturais, educacionais, étnicos, religiosos e de opiniões, dependentes umas das outras é o ponto de partida para entrar neste mundo. Nesse cotidiano complexo da vida a bordo inúmeros fatores surgem rotineiramente e contribuem para os constantes conflitos no relacionamento humano desses indivíduos. Neste ambiente atípico, surge o líder, termômetro de bordo, que por meio de habilidades próprias e ou adquiridas através de experiências passadas, destaca-se dos demais na busca de um ambiente de trabalho desejado. Nos navios e embarcações mercantes, a figura do comandante assume a responsabilidade de toda embarcação, e tem o compromisso de motivar, administrar os conflitos, além de despertar o que cada indivíduo tem de melhor para o bem da tripulação, com ética, respeito e principalmente pelo exemplo. A liderança pode ser utilizada para conduzir um grupo de pessoas, transformando-as em uma equipe que gera resultados. Este trabalho tem o intuito de focar estes problemas que representam a última fronteira a ser rompida, e que diz respeito às relações humanas e a vida saudável a bordo.

PALAVRAS - CHAVES: Ser humano, relacionamento, liderança.

ABSTRACT

Leadership have been much discussed within organizations (companies) as an aspect of greater productivity. This monograph will be focused on the role of positive and prepared leadership of the commander in daily intercourse maple issues related to human relationships. Live in a confined environment and for days or months, with people from different cultural backgrounds, educational, ethnic, religious and beliefs, dependent on each other is the starting point to enter this world. In this complex everyday life aboard countless factors routinely arise and contribute to the constant conflicts in human relationships of these individuals. In this unusual environment, the leader board thermometer arises, which through its own skills and or acquired through past experiences, stands out from the others in the search for a desired work environment. On ships and merchant vessels, the commander figure takes responsibility for every vessel, and is committed to motivating, managing conflicts, as well as sparking what each individual has to offer for the good of the crew, ethics, respect and above by example. Leadership can be used to drive a group of people, turning them into a team that generates results. This work aims to focus on these issues represent the last frontier to be broken, and with regard to human relationships and healthy living on board.

KEY - WORDS: Human, relationship, leadership.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CAPITULO I - LIDERANÇA	11
2.1	Conceito	11
2.2	Tipos de liderança	12
2.3	Características comuns aos líderes	15
2.4	Liderança e gerenciamento	16
2.5	Comando e liderança	16
3	CAPITULO III – METODOLOGIA	18
4	CAPITULO IV – ESTUDO DE CASO	19
4.1	Estudo de caso 01	19
4.2	Estudo de caso 02	20
5	CAPITULO V – CONCLUSÃO	21
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta monografia é enfatizar a importância da forma de liderança que o papel do Comandante deve exercer, através da motivação e do incentivo a bordo de embarcações mercantes pois durante toda vida estaremos nos relacionando com diversas pessoas, seja, no trabalho, escola, casa, nas ruas e em diferentes e diversos lugares.

Os relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho geralmente são difíceis de perceber, fazendo um paralelo o comportamento é visível, diferentemente das intenções das pessoas da equipe que podem não ser visíveis.

Como as pessoas necessitam estabelecer uma comunicação para que o andamento das atividades dentro das organizações não prejudique os resultados, saber conviver e saber interagir com as pessoas é fundamental. Com isso, a função de um líder se torna de suma importância para que se estabeleça um bom convívio e garanta um resultado satisfatório do trabalho.

Para isso, a motivação, que cada pessoa traz consigo e o incentivo que cada pessoa deve receber como: uma boa alimentação a bordo, uma clara e objetiva comunicação, reconhecimento de valor ao serviço realizado é uma ferramenta fundamental para a concretização dessa harmonia entre os membros dessa sociedade, ou seja, a tripulação.

Diante dessas diferenças, conceitua-se a liderança no ambiente de trabalho será abordada aqui nesta monografia trazendo a oportunidade de fazer a diferença entre os membros da tripulação, auxiliando-os na forma de poderem suportar e minimizar conflitos e discussões a bordo que possam surgir no trabalho diário.

2 LIDERANÇA

2.1 Conceito

Certo. C. Samuel (1994, p.348) define liderança como “o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de alguns objetivos”. Dirigir nesse caso, significa levar as pessoas a agir de uma certa maneira ou seguir um curso particular de ação.

Segundo Daft. L. Richard (1994, p.478) liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos“. Essa definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas. A liderança é uma atividade focada em pessoas e não em atividades de folhear papéis ou resolver problemas. Liderança envolve o uso do convencimento, via de regra, pelo exemplo.

Para Chiavenato (2000, p.558), “liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar“.

A liderança surtirá efeito quando fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram atingir por si próprios. O objetivo do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas. Para exercer liderança se faz necessário também ter sensibilidade, dedicação à equipe e intuição do coletivo. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa ter ações aderentes a seu discurso: liderar pelo exemplo.

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar e potencializando os pontos fortes e promovendo oportunidade de melhorias na capacitação dos pontos identificados como fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de aperfeiçoamento contínuo, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.

Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.

A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe.

2.2 Tipos de liderança

Segundo Chiavenato (2010, p.360) identificou três estilos de liderança:

a) Liderança democrática - “chamada ainda de participativa ou consultiva, com visão na participação das pessoas e suas sugestões”. O foco está na participação dos liderados no processo decisório. Tem como base o 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.

Os procedimentos, as normas e regras, de maneira geral, valorizam o respeito, a colaboração e a harmonia, mesmo que superficiais. Isso faz com que o líder tenha 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.

b) Liderança autocrática - “Na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva.” Comumente chamada de coercitiva, pois tem como ponto inicial atos influencias predominantemente no poder de coerção e de posição.

Coerção é a habilidade de influenciar através da potencial punição. A liderança coercitiva, se caracteriza no poder sobre as ações e reações dos seus liderados, o que tende a gerar passividade, alienação, despersonalização e reações lentas.

É um procedimento muito utilizado para coagir os liderados, através de ameaças, punições, e pressões por parte do líder e se intensificam 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 a 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 coerção, 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 impedindo as pessoas de produzir e gerar divisas, o que denota a queda do crescimento do meio de trabalho.

A ideia básica de liderança controladora é a falta de confiança nas pessoas, a crença de que existe apenas uma maneira de fazer as coisas certas.

c) Liderança orientadora ou liberal laissez-faire - “tem como definição a contração da expressão em língua francesa, Laissez Passer que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” a tripulação chegou a um nível de maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para colocar seus projetos em prática sendo nomeado líder liberal. ” É raramente abordado na literatura especializada por possuir alguma conotação paternalista.

Tem como característica utilizar o poder de posição de tempos em tempos, porem 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, absorvida voluntariamente pelo liderado, tirando assim a necessidade de controle do líder.

A falta de controle tende a ajudar 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 as pessoas podem variar seu grau de envolvimento desde a alienação (envolvimento negativo) até o compromisso (envolvimento positivo).

Uma outra proposta para avaliar a eficácia dos vários estilos de liderança diz respeito a duração dos atos influenciáveis do líder em relação ao liderado e ao grau de resistência provocado no mesmo.

Cabe ao líder de bordo (Comandante) reunir esses interesses e para isso deve ter sensibilidade e percepção. Líderes que tem essa competência apurada desempenham positivamente o seu papel cuidar das pessoas a bordo, isso não significa dizer que está preocupado ou que está ouvindo, fazendo algo totalmente diferente, mas sim com ações, achando as soluções que o tripulante busca, se possível, ou sendo franco quando não conseguir atendê-lo explicando o porquê.

Comandante líder deve ser disponível, não se limitando na posição que ocupa, mas participando ativamente da rotina diária da embarcação. Caso enxergue a necessidade de mudanças, isso deverá fazê-lo, incentivando a quebra de paradigmas e mudando as rotinas, promovendo a reestruturação necessária sem medo de que isso o enfraqueça perante a tripulação.

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

Assim, a média da equipe pode estar num determinado patamar, enquanto alguns elementos podem ter maturidade diferente.

Para isso segundo Limão Ervilha (2003,p.81), foram classificados por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard “a escala da maturidade do liderado é dividida em quatro níveis; baixo, baixo a moderado, moderado alto e alto”.

Quando o tripulante tem *baixa* maturidade, o estilo de liderança que usa-se como padrão é o de determinar. Isso ocorre quando não tem o domínio de uma tarefa ou se está começando uma função. O tripulante possui pouco tempo de embarque ou deficiência na formação profissional, portanto, contribui pouco para o resultado, mas está muito interessado em aprender e participar da equipe.

Quando o tripulante for de média maturidade, o estilo que mais se encaixa é o de persuadir. Nota-se que quando este já tem um certo conhecimento e procura mais informações para realizar o trabalho.

Nesse ponto a liderança dá apoio e ensina quando o tripulante está na média competência para a alta maturidade, o estilo mais apropriado é o de repartir conhecimento. Neste ponto ele já sabe a tarefa, mas pode estar indiferente, sem confiança, ou com pouca desenvoltura na execução do trabalho. Nesse caso a liderança fornece apoio e instiga o liderado a desenvolver por si a tarefa.

Quando o tripulante obtiver a alta maturidade, o estilo de referência é delegar, é quando o tripulante possui iniciativa, sabe sobre o trabalho, sabe que faz parte da equipe e gosta da responsabilidade. O líder determina as metas, e o incentiva a tomar as iniciativas necessárias para a que o trabalho seja realizado.

O desempenho, o rendimento dos tripulantes e o ambiente do navio serão claramente afetados pelo estilo de liderança adotado pelo Comandante.

2.3 Características comuns dos líderes

Segundo Chiavenato (2010,p.353)

As teorias de Traços de Personalidade são as mais remotas quando falamos de liderança. Um traço é uma característica ou qualidade da personalidade. Segundo essas teorias, a pessoa que é líder, é aquela que possui alguns traços de personalidades específicos que o diferenciam das demais pessoas. Assim, o líder demonstra características marcantes de personalidade por meio das quais pode ajudar no comportamento das demais pessoas.

Essa teoria citada acima especifica alguns traços característicos de personalidade que conceitua o líder, com traços físicos (energia, aparência pessoal, estatura e peso), traços intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa) e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Porém, nos dias atuais constata-se que as características físicas não influenciam um líder. Um líder tem que ser inteligente, decisivo e inspirar confiança, para ter condições de liderar com sucesso.

Collyer, (1992, p. 24), DPC/FEMAR, Brasil, (2006, p. 03), f (2006, p. 23) abordam a importância das relações humanas no trato do comando.

Collyer, (1992, p. 33), Tatagiba (2000, p. 4), DPC/FEMAR, Brasil, (2006, p. 33), Abrashoff (2006, p. 49) abordam o “saber ouvir” como ferramenta de extrema importância para o comando.

Collyer, (1992, p. 19), Lima (1995, p. 22) e, Abrashoff (2006, p. 15) identificam qualidades comuns aos líderes, dentre as quais cita-se: entusiasmo determinação, conhecimento, espírito de decisão, competência técnica e as sugerem como importantes para o comando.

Todas as obras pesquisadas conceituam o comando como a capacidade de influenciar pessoas em prol de um objetivo comum, através da formação de equipes, reforçando a liderança como prática do comando.

2.4 Liderança e gerenciamento

Nas palavras de Peter Drucker, (1999): “gerenciar é fazer as coisas do jeito certo, liderar é fazer as coisas certas”.

Para que enxerguemos a diferença entre conhecimento e capacidade de gerir ou liderar pessoas é de vital importância que, além de ter sabedoria técnica, é necessário desenvolver habilidades como: visão estratégica, inteligência competitiva, controle emocional, foco e principalmente comprometimento com o trabalho e a equipe.

Pode-se dizer que a liderança pode ser desenvolvida e aprimorada por todos profissionais que buscam destaque em sua carreira, pois a maior parte não nasceu com essa habilidade nata, pelo contrário, aprimoraram através de experiências vividas e conhecimentos ao longo de suas carreiras profissionais.

Direcionar a tripulação a conquistar grandes resultados, desenvolver e lapidar talentos, além de motivar, treinar, coordenar, avaliar, gerenciar as pessoas, para que os resultados desejados sejam alcançados é o indicativo de um bom Líderar, em contrapartida o atributo de chefia caracteriza-se pelo famoso “manda e obedece”.

Qual a diferença entre gerenciar e liderar?

Liderança não é gerenciamento. Liderança é direcionada a objetivos: quais são as coisas que uma pessoa deseja conseguir? Gerenciamento visualiza os métodos: qual o melhor jeito de conquistar determinadas coisas?

Assim nas embarcações mercantes, os marítimos mais antigos estabelecem as regras e procedimentos, e as tripulações somente seguem ou fazem cumprir esses procedimentos.

2.5 Comando e liderança

Segundo Oliveira (2012, p.107). ” Embora a imagem de comandantes de navio evoque poder, galões dourados e ordens distribuídas com firmeza, nenhuma destas coisas faz um líder. O líder jamais consegue o que quer ordenando simplesmente que aquilo seja feito. A liderança de verdade deve ser conquistada pelo exemplo, não por preceitos. ”

Tenha em mente que a tripulação segue o seu exemplo. Os seus liderados ficam a observá-lo em busca de sinais, e você exerce uma enorme influência sobre eles. Caso identifiquem que você não realiza uma política ou discorde da já existente, podem pensar que tem o direito de fazer o mesmo.

Caso observem o Líder omitindo a verdade, podem achar que estão livres para mentir também. Da mesma maneira, se presenciarem questionamentos das práticas de trabalho obsoletas, vão seguir o mesmo passo. Esse procedimento torna-se entranhado na cultura.

Os líderes precisam perceber que influenciam as tripulações profundamente, que seu otimismo e pessimismo são igualmente contagiosos, e estabelecem o tom e o espírito de todos ao redor.

As ordens de um comandante não podem ser ignoradas; elas são essenciais para salvar vidas ou navios.

Caso percebam que age quando bem entende, irão sentir-se a vontade para não o apoiar quando discordarem de sua política.

Vê-se de fundamental importância o comandante ter a sua tripulação motivada e unida em torno de um bem comum, para isso é de grande valia o líder despojar-se da vaidade que o galão e o posto lhe proporcionam e com uma postura moderna observar atentamente o grupo com quem labuta 24 horas.

Descobrirá e observará minúcias que muitas vezes passam despercebidas e que com indicações e sugestões dos membros da equipe poderá revolucionar o seu comando.

3 METODOLOGIA

Vergara (2000, p.30) sugere a divisão de classificação da pesquisa científica quanto aos meios e quanto aos fins.

Esta monografia utiliza-se de consultas bibliográficas com informações coletadas em livros, artigos científicos, sites, biblioteca da marinha (CIAGA) o que a caracteriza, quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica, descritiva e aplicada.

Quanto aos fins, utilizar-se-á uma pesquisa de campo com observação participante, analisando dois estudos de caso, distintos, com diferentes tripulações e circunscritos às embarcações mercantes, detalhando experiência adquirida em treze anos de profissão, visando comentar postura exercida pela liderança de bordo.

Delimitação da pesquisa:

A presente pesquisa delimita-se às embarcações de apoio marítimo, de bandeira brasileira, em operação em águas jurisdicionais brasileiras.

Coletas de dados:

Os dados foram coletados na experiência adquirida pelo autor ao longo de treze anos de profissão.

Tratamento de dados:

Através de consulta ao referencial teórico, foi possível analisar os casos documentados a partir de experiência adquirida.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será dado enfoque na forma de liderar exercida por dois comandantes em uma mesma embarcação que define-se como “Ciaga1” em águas jurisdicionais brasileiras de apoio marítimo tipo OSRV (embarcação dedicada a recolhimento de óleo no mar) realizando exercício de lançamento de barreira simulando recolhimento de óleo ao mar, em dois momentos distintos, enfatizando que as tarefas rotineiras eram as mesmas e o comportamento da tripulação variava de acordo com a forma de liderar, partilhando-se com o mesmo grupo, situações que passo a relatar.

4.1 – Estudo de caso 01

“Classifico o Comandante como: Líder democrático e liberal, comprometido para o bem-estar comum de toda tripulação cultivava a melhoria continua sempre procurando extrair o melhor de cada tripulante, enaltecendo que todos eram capazes de realizar várias funções.

Não deixando que o tripulante se limitasse a rotina de seus afazeres, incitando-os a leitura de manuais, procedimentos, respeitando horários de descanso, participação em reuniões para propostas de melhorias, ouvindo suas dificuldades, agregando valores e conhecimentos aos membros da tripulação que não precisavam naquele momento dessa informação como por exemplo maquinistas de como é feita a navegação, e como interpretar os equipamentos náuticos, e entre outros membros da tripulação cito como exemplo o contra mestre conhecimentos e limitações que continham nos equipamentos na praça de maquinas, conseguiu formar uma equipe coesa e inclinada para um bem comum.

Através dessa experiência vivida observa-se que o comprometimento dos tripulantes aumentou significativamente e que apesar do confinamento por um período longo, pode-se notar que o companheirismo e a atitude a bordo contam bastante, pois o líder mostrar-se proativo em todas as atividades que lhe forem pertinentes e fazendo acender a chama do espírito de companheirismo, ajudando e orientando seus colegas, seja possível estreitar os laços de amizade, fazendo com que o ambiente de

trabalho torne-se agradável e por que não dizer transformando-o em uma verdadeira família, onde um serão por todos e todos serão por um”.

4.2 Estudo de caso 02

“Nesse caso onde estava embarcado na mesma embarcação e a mesma tripulação, mas com o Comandante diferente que define-se como:

Comandante líder autocrático, perante sua postura adotada e sua comunicação exercida para realização das rotinas a bordo que eram proferidas aos gritos, gerava aos liderados passividade, indignação, indiferença e também não comprometimento para realização das tarefas estabelecidas como meta, percebe-se que a atitude coercitiva (coação), obrigatoriamente transforma as pessoas em máquinas ou objetos, destituídas da capacidade de discernir se era a melhor opção a ser adotada, irracionalidade e a ineficiência do trabalho, pessoas esmagadas pelo temor das represálias morais.

Este tipo de postura pode acabar com a capacidade de produzir e gerar divisas, é o tipo de ambiente que não agrega, faz com que o tripulante mesmo sabendo algo que afete a segurança da embarcação, deixe de levar ao conhecimento do líder pois não existe a possibilidade de diálogo.

Diante da postura adotada pelo Comandante autocrático, consegui notar insatisfação da tripulação que contava os dias para desembarcar, e a solidão do Comando, pois notou-se diversas vezes esse Comandante fazendo suas refeições sozinho, não interagindo com os membros da tripulação que preferiam se ausentar do refeitório diante sua presença”.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar as maneiras e possibilidades de atuação de um líder, trazendo ao conhecimento os diversos tipos de líderes e suas principais atribuições no comando. A escolha do estilo tem a ver com a personalidade do momento e circunstâncias de cada situação. É importante ressaltar que a liderança consiste na persuasão de um grupo na busca de objetivos comuns.

Dessa forma é atribuição básica do líder buscar o envolvimento e comprometimento dos liderados com o processo, gerando sinergia a equipe, motivando, comunicando, consistente e frequentemente os resultados, de sorte a compartilhar os resultados alcançados com todos os componentes da equipe.

Todos direcionados a um propósito irão sentir motivação nas realizações dos serviços pré-estabelecidos e com certeza descobrir-se-ão talentos que se reverterão em um convívio magnífico, de ideias brilhantes e principalmente a tripulação se sentirá mais motivada e valorizada, minimizando assim os problemas de bordo.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C. **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment**. Boston: Allyn & Bacon, 1994.

CHIAVENATO, I **Administração nos novos tempos**, Rio de Janeiro: Elsevier-Campos, 2000

DAFT, Richard L. **Management**, Forth Worth: The Dryden Press, 1994

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional A dinâmica do sucesso das organizações**: segunda edição. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. ISBN 978-85-352-3755-9.

COLLYER, O Wesley. **Chefia e liderança na marinha mercante**, 1992 - DPC/FEMAR, Brasil, 2006

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes**: para otimizar resultados. São Paulo. Nobel. 2003.

OLIVEIRA, A. Francisco. **Liderança e relações humanas a bordo**, 2012