

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

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

**Por: Rebeca Carneiro Rocha**

**Orientador**

**Pedagoga: Sandra Regina Pereira de Miranda**

**Rio de Janeiro**

**2011**

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

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

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

Por: Rebeca Carneiro Rocha

**CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA – CIAGA**

**CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE - EFOMM**

**AVALIAÇÃO**

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

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

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

Prof. (nome e titulação)

\_\_\_\_\_

Prof. (nome e titulação)

\_\_\_\_\_

Prof. (nome e titulação)

\_\_\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_

NOTA FINAL: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, o guia da minha vida. A todos os mestres, que se dedicaram a me ensinar e me instruir durante o período de formação. À minha orientadora, pela sua compreensão. Ao meu cunhado Thiago Brito, pelo material cedido. E a minha irmã Rosélia, psicóloga e amiga, pela sua orientação e ajuda.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho, principalmente à minha família, que sempre acreditou em mim. Ao meu noivo Alexandre que, com muita paciência, me apoiou em tudo que precisei e sempre esteve ao meu lado. Às minhas amigas de camarote, que muito me ensinaram, me ouviram, e sem as quais não suportaria todos os obstáculos no decorrer desses três anos.

## EPÍGRAFE

*“Sob a direção de um forte general, não haverá  
jamais soldados fracos”.*

SÓCRATES

## **RESUMO**

Este estudo de caráter monográfico aborda o tema relacionamento interpessoal entre os tripulantes dos navios mercantes, focando-se na figura do líder.

O relacionamento entre pessoas para ser satisfatório e sobreviver às adversidades do complexo cotidiano da vida a bordo, é necessário investimento, conhecimento de técnicas e identificação da liderança no grupo.

Diante do cenário exposto acima, um líder com habilidades e competências diferenciadas é essencial para o esperado desenvolvimento das atividades dos tripulantes, motivação do grupo, identificação de talentos e investimentos nestes. Este líder, nos navios mercantes, é materializado no comandante. Sendo assim, ele destaca-se pela escolha da técnica de liderança correta a usar, coerência em suas atitudes e ética em suas decisões usuais.

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

Palavras-chave: relacionamento, líder, técnicas de lideranças, convivência

## **ABSTRACT**

This monographic character study addresses the theme: interpersonal relationship between crew members of merchant vessels, focusing on the figure of the leader.

The relationship among people to be good and survive the hardships of the complex daily life on board needs investment, known of techniques and the identification of the group's leadership.

Given the scenario exposed above, the leader with different skills and abilities is essential for the expected development of the crew's activities, group motivation, talent identification and investment in these. This leader, in merchant vessels, is materialized by the master. Therefore, it stands out for choosing the right technique of leadership to use, consistency in their attitudes and ethical in their usual decisions.

This work was made under this point of view, and it was based on the stories of those who lived and still live in person the great difference between the relationships at work on land and on board.

Keywords: relationship, leader, leadership techniques, act of living together

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1- Relações Interpessoais	10
1.1 - O grupo	10
1.2 - Comunicação	11
1.2.1 - Importância da comunicação na liderança	13
1.3 - Conflitos	13
1.3.1 - Conflitos a bordo	14
1.4 - Fatores que influenciam as relações humanas a bordo	15
1.5 - Como aliviar as tensões a bordo	17
2- Liderança	18
2.1 - O estudo da liderança	18
2.2 - Alguns líderes da história	18
2.3 - Conceito de liderança	20
2.4 - Chefia e liderança	21
2.5 - Poder e autoridade	22
2.6 - Funções do líder	22
2.7 - Qualidades de um líder	23
2.8 - Tipos de líderes	25
3- A Liderança nos Navios Mercantes	28
3.1 - Gerência do pessoal a bordo	28
3.2 - Problemas da liderança a bordo	29
4- O Papel do Líder a Bordo de Navios Mercantes	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste presente estudo é apresentar aos futuros oficiais da marinha mercante as dificuldades e anseios de uma tripulação a bordo de um navio. Além da importância das relações interpessoais e da figura do líder, como orientador e facilitador.

O primeiro passo para o bom relacionamento interpessoal é a identificação das necessidades humanas. Reconhecer seus limites, ouvir e aceitar as opiniões distintas e agir com responsabilidade frente à liberdade é fundamental para viver e ser aceito pelo grupo.

A adaptação a vida em grupo, principalmente a bordo de um navio, com sua rotina de atividades, estreito convívio social, regras rígidas e comunicação restrita com a família não é tarefa fácil. Diante destas dificuldades é que surgem os conflitos, gerando desgaste nas relações humanas e a necessidade da efetiva atuação do líder, neste caso, o comandante do navio.

O comandante é figura essencial, e por isso, são destacadas as técnicas de liderança, tipos de líderes e conceitos de liderança durante todo esse trabalho.

De um modo geral, o líder deve incentivar, facilitar e desenvolver pessoas visando sempre o resultado do grupo.

# CAPÍTULO I

## RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Relações interpessoais é o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e a linguagem, constitui laços sólidos nas relações humanas. É uma linha de ação que, sobre bases emocionais e psico-pedagógicas, estabelece um local de trabalho harmonioso e garante, por uma visão sistemática e integração de todo o grupo, uma colaboração confiante e pertinente.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Pessoas convivem, sentem aversões, atraem-se, trabalham, competem, comunicam-se, simpatizam, colaboram, afastam-se, antipatizam, aproximam-se e desenvolvem afeto.

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais e não-verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais.

### 1.1 O Grupo

O grupo surgiu pela necessidade do homem viver em contato com os outros homens. Nesta relação homem/homem, vários fenômenos estão presentes: comunicação, percepção, afeição, liderança, integração, normas e outros. À medida que se observa a relação “eu/outro” surge uma amplitude de caminhos para o conhecimento e orientação. Cada um passa a ser um espelho que reflete atitudes e dá retorno ao outro, através do *feedback*. Para encontrar maior crescimento, a disponibilidade em aprender se faz necessária.

Nas relações humanas, nada é mais importante do que a motivação em estar com o outro, participar na coordenação de caminhos ou metas a alcançar. O homem necessita viver com outros homens, pela sua própria natureza social, mas ainda não se harmonizou nessa relação.

Considera-se o grupo como o terreno sobre o qual o indivíduo se sustenta e se satisfaz. Um instrumento para satisfação das necessidades físicas, econômicas, políticas, sociais, e etc.

Conclui-se então, que grupo é um conjunto de pessoas que interagem movidos por um fim comum a todos; é uma reunião de coisas, pessoas ou objetos com um motivo comum, como o de realizar tarefas de forma produtivas.

## 1.2 Comunicação

É a capacidade de transmitir e expressar idéias, *feedback*, pensamentos, imagens, emoções e informações de modo a gerar no outro um motivo para a ação.

Em geral, as pessoas dão maior importância à transmissão de idéias porque é através dela que surge a informação, o ensinamento e o pensamento. No entanto, a base para um bom relacionamento interpessoal está em saber comunicar emoções e sentimentos.

Cada vez mais a busca da excelência nas comunicações é um desafio para quem pretende atingir um alto nível de profissionalismo. Em um mundo competitivo, onde um bom marketing pessoal pode ser a senha para o sucesso, há necessidade da competência técnica, aliada às competências comportamentais e emocionais, que incluem relações interpessoais mais enriquecedoras e sustentáveis.

Para uma boa comunicação interpessoal, é necessário compreender alguns componentes críticos que distinguem claramente os bons dos maus comunicadores. São eles:

- **Auto-imagem ou autoconceito**

Um dos componentes mais importantes que afeta a comunicação entre pessoas é a auto-imagem, ou seja, a imagem que tem de si mesmo e das situações que vivencia.

Cada um tem um conceito de si mesmo: quem é, o que faz, o que representa, o que valoriza e no que acredita. E tem valores que através dos quais ele percebe, ouve, avalia e compreende todas as coisas.

A auto-imagem é o filtro individual frente ao mundo; e conseqüentemente afeta a maneira como se comunica com os outros.

- **Saber ouvir**

O ato de ouvir, naturalmente é algo muito mais complicado do que se pensa. O ouvinte eficaz não só escuta as palavras em si, como também seus significados subjacentes. Ele é capaz de ouvir nas entrelinhas, ou seja, aquilo que não é dito por palavras, aquilo que se expressa silenciosamente. Ele interage com o interlocutor no sentido de desenvolver os significados e chegar à compreensão.

Escutar, sabendo ouvir, é uma aptidão que mantém as relações interpessoais mais próximas.

- **Clareza de expressão**

Ouvir de forma eficaz é uma habilidade necessária e negligenciada na comunicação, porém muitas pessoas consideram igualmente difíceis dizer aquilo que querem, pensam ou sentem.

Frequentemente as pessoas presumem simplesmente que o outro compreende a sua mensagem, mesmo que sejam descuidadas ou confusas em sua fala. Esta suposição é uma das maiores barreiras para a comunicação.

- **Capacidade para lidar com sentimentos de contrariedade**

Normalmente as pessoas não têm capacidade para lidar com sentimentos de contrariedade, ocasionando grandes curtos-circuitos na comunicação. Evitam confrontos por temerem os conflitos nas relações interpessoais.

Expor as emoções mesmo negativas não significa destruir relações.

- **Transparência**

A capacidade de falar francamente a respeito de si mesmo é necessária à comunicação eficaz. Uma pessoa não pode ter boa comunicação com outra sem buscar a transparência nas comunicações. Este processo é recíproco.

O comunicador eficaz é aquele que consegue criar um clima de confiança em que a abertura recíproca pode florescer. Confiança gera confiança.

Se numa equipe de trabalho os sentimentos dos membros são claros e positivos, como por exemplo, simpatia, empatia e respeito mútuo os relacionamentos tendem a ser produtivo, gerando participação, cooperação e envolvimento.

No entanto, se os sentimentos forem negativos, ou seja, se existir antipatia, rejeição, medo e insegurança os relacionamentos tendem a ser improdutivo, gerando afastamento, rivalidade ou até agressão física e/ou verbal.

### **1.2.1 Importância da comunicação na liderança**

O líder tem que ser um bom comunicador. Terá então, que compreender esclarecidamente a natureza interpessoal do processo de comunicação. A comunicação apenas é completa quando o significado pretendido for compreendido pelo receptor. Através da comunicação, o líder exerce o seu comando e difunde as suas decisões para a ação. Sem a possibilidade de transmitir claramente ordens e instruções aos subalternos, o líder poderá operar num vazio, destacado da sua unidade.

Em outras palavras, a comunicação eficaz fortalece o relacionamento interpessoal e, portanto, facilita a atuação do líder.

## **1.3 Conflitos**

Os conflitos são comuns nas relações interpessoais, as pessoas têm modos de agir e pensar diferentes, fazendo com que haja choque entre os valores.

O conflito interpessoal pode ser definido como sendo a situação na qual duas ou mais pessoas divergem na percepção, avaliação e/ou proposta de ação sobre algum ponto em comum.

Toda a problemática dos conflitos surge da forma como as pessoas lidam com eles.

Pode-se lidar com os conflitos de duas maneiras: transformando-o em uma discussão saudável e produtiva, sem que forçosamente haja um vencedor ou vencido, ou permitindo o surgimento de efeitos negativos, tanto no grupo, quanto individualmente acarretando angústia. Essa angústia é proveniente do sentimento de culpa ou medo de punição e leva a pessoa a

apresentar vários mecanismos de defesa, que são reações para abrandá-la ou evitá-la. Da primeira maneira todos tem a ganhar.

As causas mais comuns dos conflitos no ambiente de trabalho são:

- luta pelo poder;
- desejo de êxito econômico;
- necessidade de *status*;
- preconceito;
- estresse; e
- meio ambiente adverso.

Essa última é a grande vilã dos conflitos a bordo.

### **1.3.1 Conflitos a bordo**

De acordo com o Capitão de Mar e Guerra Eduardo Pereira Soares<sup>1</sup>, o ambiente confinado, por ser um espaço onde as pessoas estão em contato direto 24 horas por dia, gera um clima mais propenso aos conflitos humanos do que qualquer outro.

Segundo ele, as principais causas de conflito a bordo são resultados do estresse e do preconceito. E o estresse a bordo surge principalmente pelo fator confinamento: ter todo o dia a mesma rotina, ver as mesmas pessoas e trabalhar exaustivamente, faz com que as pessoas se tornem cansadas, agressivas e rebeldes sendo, portanto mais propensas a gerarem situações conflitantes.

O preconceito pode ser gerado por vários motivos, dos quais se destacam como sendo os mais importantes: preconceito contra as mulheres, pois, ainda hoje, alguns homens não aceitam cumprir ordens do sexo oposto; preconceito contra pessoas de nível intelectual inferior; e até mesmo o preconceito racial.

Ainda, pode-se destacar como causa de conflitos a bordo a antiga rixa entre Máquinas e Náutica, na qual os pilotos se julgam superiores por terem o comando do navio e os maquinistas reivindicam dizendo que são o “coração” da embarcação, sem os quais ela não funcionaria.

---

<sup>1</sup> CMG Eduardo Pereira Soares - Oficial pertencente ao Corpo da Armada (CA) desde 1956.

Percebe-se que muitas vezes esses conflitos têm causas insignificantes. Cabe a um bom líder saber contorná-los para melhorar o ambiente a bordo.

#### **1.4 Fatores que Influenciam as Relações Humanas a Bordo**

Neste tópico são abordados alguns fatores que afetam as relações humanas a bordo. São problemas enfrentados no cotidiano dos navios, prejudicando a qualidade de vida da tripulação e, conseqüentemente, provocando sérios problemas de relacionamentos.

- **Ambiente**

Não há dúvidas de que o ambiente afeta o comportamento. Observar-se isso de forma mais clara em exemplos comuns do cotidiano, como a forma das pessoas se relacionarem em um shopping, mediante a um ambiente limpo, bonito e despojado. O comportamento não será o mesmo adotado em uma igreja, nem tão pouco em uma delegacia. Flores, ornamentos, cores e formas ditam o comportamento que devemos adotar em cada lugar.

No ambiente de trabalho não é diferente. Sendo desagradável, provoca problemas sérios nas relações interpessoais bem como no rendimento da própria empresa. O empregador deve dar o máximo de comodidade possível para os empregados, a fim de melhorar seu desempenho.

A bordo dos navios esse fator se intensifica devido ao confinamento enfrentado. Na maior parte do tempo, o marítimo enfrenta condições péssimas em seu ambiente de trabalho. Como exemplo, tem-se as praças de máquinas que atingem temperaturas altíssimas, os ruídos constantes das máquinas que incomoda a todos no navio e o cheiro de óleo e graxa, fazem o ambiente ser bem desagradável.

Isso se intensifica com as habitações comunitárias nos camarotes, onde o indivíduo é obrigado a se relacionar com pessoas que porventura não queira, num ambiente tão íntimo. Além disso, há a falta de espaço para se locomover e a falta de estética dentro deles. Sem falar no grande problema que afeta a maior parte dos camarotes atuais: o calor, que incomoda e provoca sensação pouco confortável.

Com esses grandes problemas enfrentados a bordo, a tripulação fica mais estressada, mais nervosa e mais suscetível a erros.

As empresas devem se preocupar mais com a questão do ambiente dentro dos navios, para que esse não seja mais um fator que atrapalhe as relações interpessoais, causando conflitos.

- **Falta de tempo para o sono**

É fato que após uma boa noite de sono, as pessoas acordam renovadas para as suas atividades diárias. Especialistas recomendam um período de oito horas diárias de sono, mas nos navios nem sempre isso é possível.

Com o regime de quarto, o marítimo tira o seu serviço e tem oito horas para o descanso. Nesse tempo, que deveria ser dedicado somente ao sono, ele ainda deve fazer suas refeições, fazer sua higiene pessoal e resolver problemas que possam surgir. E quando definitivamente vão relaxar se deparam com os problemas de ambiente já citados, como os ruídos permanentes a bordo. Sem contar nos momentos em que há manobras e todos deve assumir postos, independente de estarem em quarto de serviço ou não.

A insônia é outro problema que afeta os marítimos, pois o organismo se acostuma a dormir pouco. A falta de sono provoca uma série de doenças como obesidade, hipertensão, depressão e mau humor.

No que diz respeito à qualidade do serviço, um trabalhador com sono pode não desempenhar bem suas funções e até mesmo representar riscos ao executar, cansado, as suas tarefas.

- **Tripulação reduzida**

Esse é outro fator que atrapalha os relacionamentos. Hoje em dia há grande avanço tecnológico, provocando a clássica situação da modernidade, onde as máquinas substituem os homens. Se para o progresso isso é essencial, para as relações humanas dentro dos navios, é péssimo.

Existem navios enormes com tripulações mínimas que cada dia se reduz mais. O ciclo de relacionamentos diminui e a pessoa não tem com quem conversar, se tornando introspectiva e fechada devido aos estreitos laços sociais.

Além dos fatores citados acima, existem outros pontos adversos, tais como: o confinamento em alto mar, traduzido na saudade e preocupação com a saúde e segurança da família; o descompasso com a sociedade, expresso pela defasagem de horários; acúmulo de problemas domésticos e a tensão pré-embarque; exposição a um ambiente de alto risco à segurança e à saúde; e, principalmente, os longos períodos de viagens.

Apesar das dificuldades encontradas, atualmente, os altos esforços dos marítimos são proporcionalmente recompensados na remuneração, prestígio social e realização pessoal.

## **1.5 Como Aliviar as Tensões a Bordo**

Devido às inúmeras dificuldades, como a convivência com pessoas diferentes, somado a saudade da família, o marítimo, quando embarcado, tende a formar um hostil e ineficiente ambiente de trabalho.

Como as pessoas são peças fundamentais na operação dos navios, é extremamente necessário fazer que o período de embarque passe de tal modo, a não causar estresse físico e/ou mental.

Por este motivo, as empresas devem ter um agradável ambiente de bordo, mantendo locais de lazer e visando à diversão dos tripulantes, para que não tenham apenas um ambiente de seriedade e profissionalismo. Pode ser oferecidas aos tripulantes opções de entretenimento e dinâmica de grupo para suprir a distancia de casa e a saudade da família, assim como recursos de internet e telefone, para proporcionar a comunicação com o pessoal em terra diminuindo a ansiedade entre os tripulantes.

Estas medidas tornam o local de trabalho mais familiar, além de diminuir o estresse, amenizar a angústia e contribuir para a melhoria da qualidade de vida a bordo.

## CAPÍTULO II

### LIDERANÇA

#### 2.1 O Estudo da Liderança

O homem, ao longo de sua história, considera a natureza e o exercício da liderança como objetos de estudo. Bernard Bass, em *“Concepts of Leadership”*, 2007, argumenta que "desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes - o quê e porquê eles fizeram o que fizeram". A busca do ideal do líder também está presente no campo da filosofia. Platão, por exemplo, argumentava em *“A República”* que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de "rei filósofo". Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio e seu "rei sábio" e Tao e seu "líder servo".

Acadêmicos acreditam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930, fora do campo da filosofia e da história. Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

Atualmente, a maioria dessas obras e pesquisas tem sido criticada por ter o foco muito restrito, mais preocupado com a explicação dos comportamentos de líderes com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental. É o processo de maior importância ao qual se deve fazer ênfase.

#### 2.2 Alguns Líderes da História

Um dos maiores mitos da França de todos os tempos, Napoleão Bonaparte 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. 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.

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 capitanias 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.

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 arrebatador 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.

Entre tantos outros líderes, não se pode deixar de citar Jesus. O líder mais conhecido. Jesus Cristo foi 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. Estimulando a vontade de vencer, transmitia confiança e segurança. 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”.

Mas o que estes líderes tinham em comum? Nenhum deles se deixava dominar pelo conformismo ou pela alienação, pois tinham um sonho de mudança e transformação. Fizeram a sua própria história e foram responsáveis pela mudança de comportamento de milhares de

peças. Eles tinham o poder de influenciar as pessoas e 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.

### **2.3 Conceito de Liderança**

A palavra líder veio do antigo germânico *lad*, “caminho”. Um *ladan*, ou líder, era aquele que mostrava o caminho.

Era o guia, que conduzia caminhantes de um povoado a outro. Sua principal responsabilidade durante a caminhada era “cuidar de todos e de cada um”.

O conceito de liderança, contudo, ainda não é hoje pacífico. Entre o grande número de definições, distingi as seguintes categorias em que ela pode ser explicada: como função das características pessoais ou dos quadros de comportamento; pela referência à interação entre o líder e o subordinado; pela incidência no cumprimento dos objetivos dos grupos; pela diferenciação entre algo designado como funções; e pela ênfase do exercício do poder e influência. Para compreender cada uma destas categorias de definições torna-se indispensável conhecer o contexto em que elas se inserem.

No seu sentido mais simples, a liderança pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adaptar um comportamento que de outro modo eles não adaptariam. Porém, num contexto organizacional esta definição não consegue explicitar o verdadeiro significado da liderança, dado que as organizações são orientadas para o cumprimento de finalidades, metas e objetivos definidos e nelas os líderes são colocados em posições-chave com vista àquele cumprimento.

Ao atribuir a responsabilidade ao próprio líder pretende-se apontá-lo como o elemento crítico daquele cumprimento.

Será então correto definir a liderança como o processo de influenciar, através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos prescritos pelo líder organizacional designado.

Ou seja, liderar é engajar-se em um ato que inicia uma estrutura nas interações como parte do processo de solucionar um problema mútuo.

## **2.4 Chefia e Liderança**

Um grupo, sem alguém que o conduza torna-se fonte de anarquia, de desunião e dificilmente chegará a qualquer lugar ou concluirá com êxito qualquer trabalho. Sem um chefe, o grupo é um corpo sem cabeça, que independente da boa vontade de cada integrante, cujo esforço, inclusive poderá ser oposto ao de outro, queima esforços desnecessariamente, que poderiam ser empregados proveitosamente em benefício do conjunto, bastando que alguém do grupo adotasse a iniciativa de coordenar o empenho comum na direção desejada.

É evidente que, quanto maior o desafio no grupo, quanto mais específico for, maiores serão as exigências para os componentes do grupo e, portanto maiores e melhores qualificações serão requeridas do seu chefe.

Quando abordamos a figura do chefe, como sendo aquele que deve interpretar, defender e realizar uma tarefa à frente de um grupo, devemos entender sobre a “autoridade” daquele que é o portador do direito de exercer um papel proeminente na condução do seu grupo.

Contudo, se o exercício coloca em destaque, tal honra é acompanhada pelo ônus da responsabilidade, o que exige da autoridade um nível de compreensão quanto aos seus direitos e deveres.

O exercício da chefia é uma prerrogativa de um cargo, muitas vezes independe da capacidade de seu detentor, visto que o direito de comandar é um mandato recebido legalmente. Porém, é claro que um chefe não cumprirá bem o seu papel, a não ser que desenvolva em si próprio, as qualidades que o tornará um indivíduo digno do seu título; que o tornará um líder.

Em síntese, chefiar é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto, que liderar, é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

## 2.5 Poder e Autoridade

A liderança, na maioria das vezes, vem junto com o poder. Porém, nem todos os líderes conseguem desenvolver a autoridade para acompanhar este poder a eles confiado.

Max Weber<sup>2</sup> define poder como sendo “a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”, ou seja, se a pessoa no comando tem a habilidade de ameaçar o subordinado, poderá fazê-lo obedecer as suas ordens.

O poder funciona. Por um determinado período de tempo é possível conseguir as coisas com base na imposição. Mas quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos, surgindo sentimentos desagradáveis, como os de raiva e rebeldia.

Diferente do poder, a autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal, fazendo com que os subordinados respeitem e admirem a pessoa no comando, realizando as tarefas que lhe foram dadas não por medo, mas pelo respeito.

Um das diferenças mais importantes definidas por James C. Hunter, em seu livro “*Como se Tornar um Líder Servidor*”, 2006, entre poder e autoridade é a seguinte: “o poder pode ser comprado e vendido, dado e tirado (...), a autoridade é a essência da pessoa, (...) está ligada ao seu caráter”.

Entretanto, o uso do poder é necessário em algumas ocasiões, porém, o líder deve refletir sobre as razões que o levam a recorrer a ele.

## 2.6 Funções do Líder

O poder da Inteligência Emocional é a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.

Ao longo da história e em diferentes culturas, o líder de qualquer agrupamento humano sempre foi aquele a quem os demais recorrem em busca de conforto e clareza diante de incertezas, do perigo ou na realização de algum trabalho.

---

<sup>2</sup> Maximilian Carl Emil Weber – foi um intelectual alemão, jurista, economista e um dos fundadores da Sociologia.

Na organização moderna, essa tarefa emocional continua sendo a principal das muitas funções da liderança; a competência relativa à inteligência emocional, ou seja, como os líderes lidam consigo próprio e com seus relacionamentos.

Em consequência, uma das tarefas do líder na organização é canalizar as emoções do grupo numa direção positiva e fiel aos objetivos comuns de seus membros e retirar os nevoeiros produzidos pelas emoções tóxicas ocasionando ruídos na comunicação e desequilíbrio nas relações interpessoais.

Se as pessoas forem impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho aumentará. Se forem incitadas ao rancor e à ansiedade extremada, perderão o rumo do desempenho produtivo.

A capacidade do líder de administrar conflitos e direcionar os sentimentos de modo a ajudar o grupo a cumprir suas metas depende de seu nível de equilíbrio emocional.

O líder tem a grande responsabilidade de motivar e estimular a equipe. Para isso, ele deve ter consciência da importância de uma comunicação eficaz, deve desenvolver sua capacidade de lidar com as adversidades, saber argumentar e ter boa estratégia de negociação.

## **2.7 Qualidades de um Líder**

Há alguns anos atrás, a psicologia e a administração admitiam que um líder já nascia feito, predestinado a liderar. Hoje isto está desmistificado e qualquer pessoa pode tornar-se um líder em seu campo de atuação, bastando querer e possuir as seguintes características:

- **Iniciativa**

Deve prevalecer sempre, para quem quiser se tornar um grande líder. Diante de um problema que surja, é importante tomar logo a iniciativa de resolvê-lo, sabendo de antemão que nunca agradará a todos;

- **Conhecimento**

Juntamente com o espírito de iniciativa, constituem a maior fonte de poder. E o conhecimento nada é mais do que o saber fazer a competência profissional;

- **Capacidade de unir pessoas**

O líder é sempre uma pessoa que procura a união das pessoas, em prol de um objetivo e nunca a desunião;

- **Comprometimento**

Convencer que a participação de todos é indispensável para o sucesso da missão, da tarefa;

- **Coragem física e moral**

Um líder nunca deve demonstrar medo;

- **Integridade**

Essa é a qualidade fundamental, que faz com que as pessoas acreditem e confiem no líder;

- **Imparcialidade**

Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém, de forma igualitária. Eles não têm favoritos. São imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento;

- **Firmeza**

Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incômodo tê-los por perto, pelo fato de seus padrões serem muito elevados. Eles são obstinados e persistentes;

- **Zelo**

A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial;

- **Autoconfiança**

O desenvolvimento da autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. A autoconfiança é o saber fazer. Pode ser traduzida em coragem.

- **Humildade**

Os sinais de um bom líder são os desejos de ouvir as pessoas e a ausência do egocentrismo;

- **Fazer com que todos trabalhem em equipe**

Mostrar que cada um é peça fundamental no sucesso da coletividade;

- **Saber repartir tarefas de maneira coerente**

Essa é uma maneira de se fazer justiça, e o líder é antes de tudo um justo;

Ainda, entre tantas outras qualidades, um bom líder tem que ter ousadia, entusiasmo, honestidade, inteligência, visão do futuro e competência profissional, além de saber organizar o seu tempo e gerenciar conflitos.

Em suma, ser um líder é ter o poder de comunicar às pessoas o potencial de cada uma delas, incentivando-as a descobrir seu próprio caminho e sua capacidade intrínseca, que por algum motivo pode estar adormecida. É dar condições para que os liderados possam liberar suas capacidades criativas e produtivas. É estar disposto a ouvir e principalmente ter uma comunicação ou linguagem respeitosa. Um bom líder é aquele que divide as responsabilidades e é flexível na medida certa, se adaptando rapidamente ao ocorrer situações adversas. Faz parte integrante de uma equipe e se envolve de corpo e alma em algum projeto. Ele deve ser visionário lutando pelos direitos de seus liderados. Com seu entusiasmo e motivação, ajuda o seu grupo a crescer e estar sempre disposto a vibrar quando ocorrem vitórias.

## **2.8 Tipos de Líderes**

São as teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta, o seu estilo de comportamento de liderar.

Os líderes podem ser agrupados em três grupos. São eles:

- **Líderes Ressonantes**

São empáticos e expressam esse sentimento ao grupo. Esse tipo de ressonância reforça a sincronia da equipe fazendo com que as pessoas sintam-se compreendidas, valorizadas e compromissadas com suas atividades profissionais compartilhando idéias, aprendendo uns com os outros, tomando decisões de maneira colaborativa. Dentro desse grupo destaca-se o Líder Democrata. Este faz com que o grupo planeje e tome decisões juntamente com ele. Estimula a auto-orientação; auxilia e orienta os indivíduos; encoraja a participação do grupo elogiando e criticando objetivamente.

- **Líderes Dissonantes**

Não só são desprovidos de empatia, como não transmitem confiança nos atos e nas palavras que professam, visam benefícios próprios e não coletivo. Podem parecer eficazes em curto prazo, mas suas atitudes desmentem seu aparente sucesso. Esse líder ressoa exclusivamente o lado negativo do aspecto emocional, estimulando o lado negativo do conflito e, mais cedo ou mais tarde acaba por contagiar e exaurir as pessoas, gerando conflitos ingerenciáveis. Como exemplo desse grupo destaca-se o Líder Autocrata. Este controla constantemente as pessoas do grupo; espera obediência imediata a todas as ordens; utiliza castigos, faz poucos elogios, pois acredita que isso seria minar as pessoas do grupo. Acha que não se deve confiar nas pessoas do grupo e considera-os incapazes de vontade própria.

- **Líder *laissez-faire* ou Líder Liberal**

Confia muito pouco na possibilidade de manejar as pessoas do grupo ou acredita que elas deveriam cuidar de si mesmos. Não há diálogo; tem dificuldades em tomar decisões e não tem objetivos precisos. Não encoraja nem desencoraja as pessoas do grupo; não toma parte no trabalho deles, nem lhes oferece orientação. Faz com que a produtividade do grupo fique condicionada à 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, etc.

Apesar das pesquisas e estudos, não é possível fazer uma seleção por qual tipo de liderança deseja-se optar em caráter permanente. Em cada situação e de acordo com o perfil dos

liderados, será preciso adotar procedimentos peculiares a um determinado tipo de liderança. Haverá situações em que a atitude do líder deverá ser diferente. O líder se verá na necessidade de habilitar-se para aplicar o tipo de liderança mais apropriado. Esta é a verdadeira “arte de liderança”.

## **CAPÍTULO III**

### **A LIDERANÇA NOS NAVIOS MERCANTES**

#### **3.1 Gerência do Pessoal a Bordo**

A responsabilidade do comando é a gestão de pessoas a bordo. Essa gestão é vista como umas das ferramentas de um comandante, que obtém o resultado esperado de um líder em seu navio. Muitos dos elementos e das práticas de direção de pessoas são utilizados no exercício de liderança e sua utilização contribui para a disciplina, organização, moral e, conseqüentemente, eficiência da tripulação.

O comandante deverá focar-se no desenvolvimento da tripulação, através de uma liderança habilidosa para formar pessoas com as aptidões e habilidades necessárias para alcançar a excelência das atividades desenvolvidas.

O líder deverá, também, estimular ações pró ativas e ter práticas que demonstram comprometimento e ética. Somente, quando as funções a bordo estão de acordo com as habilidades e aptidões de cada tripulante, é que se desenvolve o moral e aumenta a eficiência do pessoal a bordo.

Para incrementar a prática de recursos humanos no navio, visando à obtenção de resultados e o desenvolvimento de pessoas, o comandante deverá possuir compreensão suficiente, utilizando seus resultados de modo sábio. Muitas pessoas acreditam que estar na função de comando, gera prestígio e respeito frente ao grupo a bordo. E que, como conseqüência, este irá obedecer automaticamente às ordens do comandante que dirige, simplesmente, por ter sido investido de autoridade.

Alguns líderes, por falta de experiência ou de informações, levam um longo período para reconhecerem que atitudes inadequadas não os levam ao êxito na direção, enquanto que outros líderes conseguem dirigir logo com maior facilidade e eficiência. É fato observável, que o grupo a bordo, precisa ser orientado e guiado para atingir os objetivos comuns ou satisfazer os interesses dos seus membros.

Além do suporte psicológico oferecido pelo comandante a sua tripulação, existe também, uma razão propriamente administrativa e operacional: em busca dos resultados comuns à tripulação, são necessárias, dentro da organização de trabalho a bordo, pessoas que distribuam as responsabilidades em função das habilidades e competências comportamentais, que coordenem as atividades diárias dentro do navio e determinem o melhor caminho a seguir.

### **3.2 Problemas da Liderança a Bordo**

Viver em grupo, principalmente quando confinado, não é fácil. A grande dificuldade é compartilhar tarefas diárias com pessoas estranhas, e nem sempre com afinidades. Para alcançar os resultados do grupo é necessário posicionar-se de forma objetiva e profissional. Estar disposto a “abrir mão” dos seus interesses pessoais em prol do grupo, é uma competência diferenciada e essencial para as relações interpessoais a bordo.

Quando um conflito surge a bordo, o primeiro passo é uma análise racional da situação ocorrida, por parte do comandante. Em seguida, o líder deverá apontar às partes envolvidas os erros e acertos, visando criar um plano de ação para resolução deste conflito. A técnica de liderança a ser utilizada é essencial para administração deste momento atípico e para o aprendizado de todo o grupo.

Um comandante com o conhecimento das técnicas de liderança é importante, porém a aplicabilidade destas é essencial para o desenvolvimento da tripulação e a execução eficaz das atividades a bordo. É responsabilidade do líder, aplicar este conhecimento a situações concretas, reconhecendo o problema quando este aparecer, demonstrando coragem através de decisões razoáveis e proporcionais.

## **CAPÍTULO IV**

### **O PAPEL DO LÍDER A BORDO DE NAVIOS MERCANTES**

Após apresentados os conceitos e definições das expressões “líder” e “liderança”, conclui-se que o comandante não é apenas um membro da tripulação, pois se encontra em posição de destaque e, como líder a bordo, ele será exemplo e estímulo para o grupo.

O líder, dentre outras coisas, deve saber interessar os membros do seu grupo, pois, quando interessados, mostram maior rendimento.

Um verdadeiro líder é aquele que, por meio de uma auto-análise, consegue determinar seus pontos fracos, limitações e possibilidades, corrigindo-se através de estudos aprofundados e pela prática cotidiana.

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 sendo exemplo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como propósito evidenciar as adversidades enfrentadas pela tripulação de um navio mercante e a importância do comandante como facilitador de atividades e gerenciador de conflitos nas relações interpessoais.

Praticar o que se prega e focar nas necessidades humanas possibilita ao comandante ser respeitado e seguido pela admiração do grupo, proporcionando melhor clima organizacional e, conseqüentemente, qualidade de vida no período de embarque.

Ainda se faz muito importante a conscientização de cada membro do grupo quanto as suas qualidades e importância no resultado final. A certeza de ser fundamental no trabalho traz o bom desempenho da tarefa e realização pessoal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.
2. BASS, Bernard. **Concepts of Leadership**. 2ª ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007.
3. BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Título Original "A Primer on Organization Behavior". São Paulo: Pioneira, 1992.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
5. COSTA, Eliana Porangaba. **Técnicas de Dinâmica facilitando o trabalho com grupos**. Rio de Janeiro: Wak, 2002.
6. FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e Liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
7. GONÇALVES, Ana Maria; PERPÉTUO, Susan Chiocle. **Dinâmica de grupo na formação de Lideranças**. 8ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
8. HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
9. \_\_\_\_\_ **O Monge e o Executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
10. KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes? A nova fase do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
11. LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
12. MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 1ª ed. col. Os Pensadores. São Paulo: Abril, 1973.
13. NETO, Mário Hecksher. **Precisamos de Líderes: estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições**.
14. SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.

15. TERRY, George R. **Princípios de Administração**. Continental, 1968.
16. TUZ, Sun. **A arte da Guerra**. 24<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2001.