



MARINHA DO BRASIL  
DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS  
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA  
SUPERINTENDÊNCIA DE ENSINO



DPC



CIAGA

# MONOGRAFIA



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

1ª Edição  
Rio de Janeiro  
2012

**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: Thaynara Serpa de Almeida**

**Orientador  
Pedagoga: Denise Batista da Silva  
Rio de Janeiro, 2012**

**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 Máquinas (FONT) da Marinha Mercante.

Por: Thaynara Serpa de Almeida

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

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

**AVALIAÇÃO**

PROFESSOR ORIENTADOR: Professora Mestre Denise Batista da Silva

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 que me concedeu a vida. Aos meus pais, que foram os protagonistas desse momento inesquecível, como exemplos de sabedoria e esperança de futuro. Agradeço também a todos os mestres que se dedicaram ao máximo a me ensinar e me instruir e, principalmente, à minha orientadora pela sua compreensão e carinho.

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a minha amada família, que sempre ajudou e confiou na minha capacidade, além de se esforçarem continuamente para que tudo fosse possível. E também aos meus amigos, que sempre estiveram presentes nesses três anos de curso tornando inesquecível minha formação.

## EPÍGRAFE

*“Nossos pais amam-nos porque somos seus filhos, isso é um fato inalterável. Nos momentos de sucesso, isso pode parecer irrelevante, mas nas ocasiões de fracasso, oferecem um consolo e uma segurança que não se encontram em qualquer outro lugar”.*

Bertrand Russel

## RESUMO

Este estudo de caráter monográfico pretende descrever a relação interpessoal da tripulação a bordo dos navios mercantes e o papel do líder nessa relação, para isso é imprescindível citar as principais diferenças entre a administração de terra e de bordo. O trabalho embarcado é realizado sobre intensa carga de trabalho, seja ela de natureza física, cognitiva ou psíquica. Um aspecto positivo foi a integração de pessoas dos mais variados estados e cidades do Brasil. Em função disso, acontece um entrosamento porque a Marinha Mercante, pela natureza da atividade, agrega as pessoas num exercício de convívio diário em que todos dependem de todos e cabe ai, a participação do líder na coesão desse entrosamento com o cuidado especial com os valores que edificam a humanidade, como a ética, a integridade, o respeito ao próximo, entre outros.

Palavras chave: convivência, relacionamento, liderança.

## **ABSTRACT**

This study aims to describe the monographic character of interpersonal relationship of the crews of merchant ships and the role of leader in the respect, it is essential to cite the main differences between the land management and board. The work is performed embarked on intense workload, be it physical, cognitive or mental. A positive aspect was the integration of people from many different states and cities in Brazil. As a result, a rapport happens because the Merchant Marine, by nature of activity, brings a people of daily exercise in which all depend on it all and there, the participation of leaders in the cohesion of engagement with the special care with the values that build humanity, such as ethics, integrity, respect for others, among others.

Keywords: coexistence, relationships, leadership.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11		
1	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	13	
	1.1	Comunicação	14
	1.2	Conflito	15
2	FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS	17	
	2.1	Longos períodos de viagem	17
	2.2	Ambiente	17
	2.3	Tripulação reduzida	18
	2.4	Confinamento	19
	2.5	Sono	19
3	O LÍDER A BORDO	21	
	3.1	Liderança	21
	3.2	Características de um bom líder	23
	3.3	Diferença entre líder e chefe	24
	3.4	O que é ser um líder a bordo	24
	3.5	Tipos de líder	25
	3.6	O papel do líder	26
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28	
	BIBLIOGRAFIA	30	

## INTRODUÇÃO

As atividades desenvolvidas a bordo são muitas. Aqui nesta introdução descreveremos a relação interpessoal da tripulação a bordo de navios mercantes e o papel do líder nessa relação, para isso é imprescindível citar as principais diferenças entre a administração de terra e de bordo. O trabalho embarcado é realizado sobre intensa carga de trabalho, seja ela de natureza física, cognitiva ou psíquica.

A dimensão física é amplamente exigida no trabalho de convés, onde o trabalhador deve assumir posturas inadequadas. Todas essas atividades realizadas sobre intensa variabilidade climática como o sol, chuva, calor, frio, vento, maresia e balanço do mar que contribuem para um maior risco de acidentes. Essa dimensão pode também ser notada na Casa de Máquinas, onde o trabalho é realizado sobre altas temperaturas, ruídos e vibrações e o serviço de manutenção e operação de válvulas.

Já a dimensão cognitiva, essa é mais notável no serviço de “quarto” no Passadiço, onde os Oficiais de Náutica estão submetidos a tarefas repetitivas, monótonas e solitárias, mas devem manter-se sempre atentos durante o serviço de leitura dos instrumentos e observação direta do horizonte, a fim de evitar acidentes com outras embarcações.

Na dimensão psíquica o trabalhador embarcado encontra-se por vinte quatro horas por dia durante todo o percurso, ao navio, fortemente administrado sobre várias denominações: comando, gerência, hierarquia, disciplina, além do que o mar é um forte inibidor físico, pois quando embarcado ele é uma barreira às relações sociais em geral, pois o trabalhador, enquanto embarcado, está limitado ao navio e a convivência apenas com os demais tripulantes, e nada pode fazer para alterar essa situação até a chegada do navio a um porto.

E é sobre essa convivência em confinamento que o papel do líder é de fundamental importância, pois é sobre essa administração total, que

são estabelecidas as relações não só de trabalho, mas também, de vida a bordo do navio, pois neste não existe uma separação entre o espaço de trabalho e não trabalho. É com o discurso de atender aos objetivos oficiais do navio, que as relações a bordo, sejam elas de trabalho ou lazer, são marcadas pelo sistema de regras formais e imposta aos tripulantes pelo poder hierárquico a bordo.

Enquanto embarcado, o trabalhador não tem vida privada, pois segundo a administração tudo deve ser tornado público, caso não seja, alguém cuidará para que se torne, principalmente por serem as anteparas do navio finas, o que permite que ouça o que é dito mesmo as portas fechadas. O único espaço privado é o camarote, mas este só é utilizado para dormir, pois o trabalhador embarcado não se deve fechar no espaço individual porque isso o leva à saudade da família e dos amigos que ficaram em terra, ou seja, os faz sofrer.

Por razões da alteração das condições de embarque é natural que, reduzindo o convívio, os laços de amizade se fizessem mais escassos tornando as relações interpessoais desprovidas de maior grau de camaradagem. Um aspecto positivo foi a integração de pessoas dos mais variados estados e cidades do Brasil. Em função disso, acontece um entrosamento porque a Marinha Mercante, pela natureza da atividade, agrega as pessoas num exercício de convívio diário em que todos dependem de todos e cabe ai, a participação do líder na coesão desse entrosamento com o cuidado especial com os valores que edificam a humanidade, como a ética, a integridade, o respeito ao próximo, entre outros.

## CAPÍTULO I

### RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Relações interpessoais é o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e a linguagem, estabelece laços sólidos nas relações humanas. É uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psicopedagógicas, criar um clima favorável ao local de trabalho e garantir, por uma visão sistêmica e integração de todo pessoal, uma colaboração confiante e pertinente.

As relações interpessoais ocorrem em todos os meios: familiar, educacional, social, institucional, profissional; e estão ligadas aos resultados finais de harmonia, avanço, ou na estagnação, agressão ou alienamento. E são influenciadas por características pessoais de cada indivíduo como: alimentação, sono, atividades físicas, participação, autoconfiança e etc. A valorização do ser humano tomando-se o cuidado em preocupar-se com seus sentimentos, limitações e emoções além da qualidade do espaço físico que os cercam são fatores fundamentais e fazem grande diferença quando se trata do relacionamento humano no trabalho.

O estudo das Relações Interpessoais busca examinar os fatores condicionantes das relações humanas e face aos mesmos sugerir procedimentos que amenizam a angústia da singularidade de cada um e dinamiza a solidariedade entre todos que buscam conviver com harmonia. Para isso, é importante o domínio de alguns procedimentos que podem facilitar as relações humanas.

➤ Ter uma boa relação interpessoal é:

- Tratar as pessoas pelo nome.
- Manter contato visual.
- "Ouvir" em todos os sentidos.
- Colocar-se no lugar dos outros.

- Evitar pré-conceitos.
- Inspirar confiança.
- Manter o equilíbrio emocional.

Desta forma, atualmente buscam-se no perfil do profissional, além de experiência, técnica, habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, valores como: sensibilidade, lealdade, disciplina e outras. Mostrando a importância de se respeitar as diferenças de cada membro da equipe para valorização do relacionamento e trabalho.

## 1.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação envolve uma séria de trocas de informações e utiliza sistemas simbólicos como suporte para este fim. Neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar: a fala, a escrita, o gesto e à medida que a globalização avança, o mundo vai se tornando uma arena de diversidade, em que as pessoas se interagem utilizando códigos comuns. Com isso considera-se a comunicação fator de suma importância para que o relacionamento humano transcorra da melhor maneira possível.

Ao ouvir um elogio, há um bem estar que nos invade, fazendo assim com que nossas atitudes sejam influenciadas de maneira positiva. Da mesma forma que, quando ouvimos uma ofensa, reagimos de acordo com ela, e passamos a nos comportar também de acordo. Esse simples exemplo evidencia a importância que as palavras têm no convívio social.

Não só a palavra influencia nas reações como também o modo como essas são pronunciadas. A tonalidade que se usa para proferir uma palavra traz reações também próprias, que se manifestam no comportamento. Portanto, a gentileza, docilidade, aspereza, impaciência, enfim, a forma como se fala algo a alguém, traz sempre resultados compatíveis à sua natureza.

É da responsabilidade dos chefes de Máquinas e Comandante, ensinarem aos colaboradores como deve ser a comunicação, para que esta transcorra da maneira mais clara e eficiente possível, para com isso gerar benefícios à produção, à prestação de serviços e às relações interpessoais existentes no trabalho.

## 1.2 CONFLITO

Segundo alguns profissionais o conflito é resultado do comportamento inadequado de algumas pessoas, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal, os quais são considerados prejudiciais ao bom relacionamento, e conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações. . Porém não pode ser visto apenas como um ponto negativo de um relacionamento, mas como parte do processo de evolução dos seres humanos e necessário para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

➤ Possíveis causas para o surgimento de conflitos:

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

Os conflitos possuem vantagens que o líder pode transformar em oportunidades, ou seja, transformar o conflito em aspecto positivo, como: aperfeiçoamento do trabalho em equipe; estabelecer mais confiança e recuperação da sua imagem; fortalecimento das relações humanas; melhor desenvolvimento

pessoal dos colaboradores; funcionários mais comprometidos; a energia e a motivação são voltadas ao trabalho e seu desempenho.

## CAPÍTULO II

### FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS

#### 2.1 LONGOS PERÍODOS DE VIAGEM

Os longos períodos decorridos de uma viagem exercem uma influência direta sobre os tripulantes. Devido ao afastamento dos familiares e amigos causado pela viagem, a sensação de solidão e confinamento torna-se cada vez maior com o passar do tempo, pois o indivíduo perde grande parte do contato com sua família e amigos. Além dos longos períodos de embarque, faz-se necessário lembrar que muitas vezes a rendição de embarque passa da data prevista, fazendo com que se prolongue a jornada de trabalho causando um grande desequilíbrio emocional para quem seria rendido, pois, na maioria das vezes, ao se aproximar da data da rendição o indivíduo começa a fazer planos, marcar compromissos, ou seja, se prepara para o desembarque.

#### 2.2 AMBIENTE

O ambiente de trabalho é um grande influenciador do comportamento do ser humano, pois neste o indivíduo pensa, sente e vive havendo um decaimento de sua produtividade quando o ambiente não é bom. Não se podem exigir grandes resultados de uma equipe se esta não tiver um mínimo de comodidade e de condições para realizar suas necessidades básicas.

O ambiente de trabalho a bordo, principalmente a praça de máquinas, é um ambiente pouco agradável. Além do cheiro forte de óleo, o ambiente confinado, os ruídos em excesso (causados por todo o maquinário, ruído esse que incomoda o indivíduo não só durante o seu serviço como também no camarote durante o horário de descanso), o tripulante enfrenta altas temperaturas durante o seu serviço.

Outro obstáculo enfrentado pelo pessoal embarcado são os camarotes coletivos, que muitas vezes torna-se um problema sério para o convívio harmonioso devido a uma série de diferenças entre tripulantes e devido ao espaço, que na maioria das vezes, não é amplo, causando uma sensação nada confortável. Outro fator é a temperatura ambiente na maior parte dos navios, assim, algumas sociedades classificadoras empregam indicadores de conforto incluindo a temperatura ambiente com valores entre 23 e 25°C. Contudo, encontrar navios com valores abaixo dessa faixa em alguns convéses e bem acima em outros. Portanto, o ideal seria implementar futuramente em todos os navios, um sistema com unidades individuais, as quais poderão ser controladas por cada tripulante no seu camarote ou local de trabalho, como nos navios de passageiros e nos quartos dos grandes hotéis.

Com todos esses obstáculos enfrentados por grande parte da tripulação que hoje garante as embarcações marinheiras, os tripulantes têm ficado cada vez mais estressados, menos tolerantes, mais fadigados, deixando-o assim mais suscetível a erros, etc. Sendo assim uma grande ameaça a uma boa relação interpessoal a bordo.

### **2.3 TRIPULAÇÃO REDUZIDA**

Com o avanço da tecnologia o crescimento do comércio torna-se cada vez maior ao passo que o número de tripulantes de uma embarcação vem diminuindo devido a automação. Devido a isso, o horário de folga do marítimo ficou muito curto e este vem ficando cada vez mais isolado, já que enquanto uma parte da tripulação está de serviço, a outra se encontra repousando. Mesmo quando atracado no porto, os serviços não param, os poucos marítimos embarcados se revezam para solucionar algumas pendências da embarcação e na maioria das vezes não tem tempo de desembarcar para rever familiares ou mesmo para um pouco de diversão e distração.

## 2.4 CONFINAMENTO

Situações de confinamento levam as pessoas a comportamentos anormais, que podem se manifestar das mais variadas formas. De quadros depressivos a atos violentos, passando pelo consumo de drogas lícitas e ilícitas, todo tipo de reação já foi vista em tripulantes de navios mercantes, foco deste trabalho.

Conviver todos os dias com as mesmas pessoas torna-se massante, uma vez que os assuntos a serem conversados podem se esgotar em poucos dias. Por isso, atualmente as empresas tem investido em diferentes meios que possam amenizar as consequências comportamentais manifestadas pelos tripulantes de navios mercantes devido ao confinamento.

## 2.5 SONO

Passamos cerca de um terço de nossa vida dormindo. Dormir bem é essencial não apenas para ficar acordado no dia seguinte, mas, para manter-se saudável, melhorar a qualidade de vida e até aumentar a longevidade. Nosso desempenho físico e mental está diretamente ligado a uma boa noite de sono. O efeito de uma madrugada em claro é semelhante ao de uma embriaguez leve: a coordenação motora é prejudicada e a capacidade de raciocínio fica comprometida, ou seja, sem o merecido descanso o organismo deixa de cumprir uma série de tarefas importantíssimas.

Em estudo realizado pela Universidade de Chicago – EUA, onze pessoas com idades entre 18 e 27 anos foram impedidas de dormir mais de quatro horas durante seis dias. O efeito foi assustador. No final do período, o funcionamento do organismo delas era comparado ao de uma pessoa de 60 anos de idade. E os níveis de insulina eram semelhantes aos dos portadores de diabetes.

Profissionais que trabalham em turnos, como no caso dos mercantes que trabalham em quartos de serviços, estão mais propensos a terem problemas de insônia, pois com a tripulação reduzida muitas tarefas se acumulam tornando o tempo de sono inferior às 8 horas por dia recomendados por especialistas, sendo difícil ao tripulante ter um estilo de vida saudável.

Portanto, conhecendo a importância do sono e as consequências de sua falta, as empresas já estão monitorando as horas de trabalho de seus tripulantes e cuidando para que nenhum destes permaneça a bordo depois que seu período de embarque tenha se esgotado.

## CAPÍTULO III

### O LÍDER A BORDO

#### 3.1 LIDERANÇA

A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados é chamada de liderança. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Assim, o líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

A liderança é uma qualidade, uma força criadora e construtiva que pode nascer com o homem, mas que também pode ser adquirida e aperfeiçoada por meio de estudo e autocrítica. Esta inspira nos homens uma obediência consciente e voluntária, e através dela se consegue dirigir, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Podemos destacar os seguintes tipos de liderança:

- Liderança autocrática: Nesse tipo de liderança o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é

dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

- **Liderança democrática:** este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.
- **Liderança liberal ou Laissezfaire:** Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.
- **Liderança paternalista:** o líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho. A **Liderança paternalista** pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER

Os líderes devem possuir características próprias, que contribuem para um melhor trabalho em equipe, atingimento dos resultados e desenvolvimento profissional de todos seus colaboradores.

Um bom líder deve sempre manter o respeito, ética e reconhecimento junto a sua equipe. Sua equipe é sua “cara”. Deve ouvir atentamente as sugestões e questionamentos de sua equipe para poder analisar as informações e transmitir de forma transparente as melhores orientações em busca dos resultados desejados não deixando dúvidas sobre os objetivos traçados. Deve também ser resistente a frustração, saber persistir nos objetivos e ideias traçados.

Um líder precisa ter discernimento ao dar feedback de forma a contribuir para o desenvolvimento de sua equipe e também deve ser tolerante e humilde para ouvir o feedback o qual haverá comentários que nem sempre serão agradáveis porém, necessário para o próprio crescimento profissional. Deve ter o dom da comunicação para motivar sua equipe e dar o exemplo em busca das metas. Um bom gerente deve ser inovador para que possam proporcionar maior satisfação durante o trabalho de todos envolvidos e também flexíveis, sabendo quando deve “apertar” e “soltar” o “nó”, ou seja, deve saber lidar com a autoridade que possui, sendo respeitado e não temido. Precisa ser um bom planejador e estrategista e principalmente sabendo delegar, distribuindo as tarefas de forma consistente e segura.

### **3.3 DIFERENÇAS ENTRE LÍDER E CHEFE**

O líder precisa ter a capacidade de amar as pessoas, ter uma visão humanizada em relação às situações em que se encontram, respeitar as limitações de seus liderados e contribuir com o crescimento dos mesmos.

Alguns líderes confundem seus papéis e ao invés de formarem pessoas querem simplesmente dar ordens a elas, tornando-se chefe e não líder.

A principal meta do chefe é dar ordens para que o trabalho seja realizado, não se empenha em ajudar seus liderados e geralmente fazem questão de deixar bem claro para todos quem é que manda. Alguns não compartilham suas descobertas e conhecimentos adquiridos, e procuram o seu próprio reconhecimento e não o da sua equipe, além de pouco contribuir para o crescimento dos seus liderados. Movidos pela insegurança, temem que possam tomar sua posição chefia.

O líder excelente compartilha tudo o que sabe com os seus liderados, não teme ser substituído. Esse líder está sempre disposto a ensinar, motivar e acompanhar. O sucesso do líder é visto no crescimento de seus liderados. Um líder não é mesquinho, dominador e deve fugir do egoísmo para que todos cresçam e desenvolvam a competência técnica e a competência interpessoal.

### **3.4 O QUE É SER UM LÍDER A BORDO**

Líder é aquele que tem a capacidade de administrar pessoas e equipes, de personalidades diferentes, e gerenciá-las, mobilizando-as para objetivos comuns. Em uma definição mais simples, liderar é comunicar as pessoas seu valor e potencial de forma tão clara, tão forte em que elas acabem por vê-los em si mesmas

e que seja capaz de se colocar em movimento sentido parte do processo de ver, fazer e tornam-se capazes.

Geralmente, o maior líder a bordo é representado pela figura do Comandante. Contudo, para que o trabalho renda é necessário que este procure estar preparado, seja pró-ativo e reflexivo. É importante ainda sua auto-avaliação, procurando melhorar continuamente, tendo entusiasmo e otimismo.

Os estudos mostram que os elementos rendem mais quando interessados e o líder deve saber despertar o interesse nos membros de seu grupo. O líder é a pessoa que procura conduzir através da cooperação, da participação espontânea e da boa vontade das pessoas.

O líder a bordo consegue a cooperação de todo grupo pela sua competência, paciência, tolerância e honestidade de propósitos. Ele não dá ordens, dá exemplo, estimulando o máximo de produtividade, através da motivação dos colaboradores.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito, compromisso, pois o grupo a ser liderado é dotado de colaboradores com diferentes personalidades, mas que precisam estar buscando o mesmo objetivo.

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

### **3.5 TIPOS DE LÍDER**

Fica cada vez mais clara a existência de três tipos de líderes:

- O líder nato

- O líder treinável
- O líder formidável

O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder.

O treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolvem outras com muito esforço e com muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos e formidável é aquele que nasceu com características de liderança. Além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

### **3.6 O PAPEL DO LÍDER**

O real papel do líder vai além de administrar os recursos da empresa. Ele tem a responsabilidade de inspirar, desenvolver as pessoas e a equipes para que estas alcancem metas e resultados, conquistem objetivos cada vez mais ousados e se realizem plenamente dentro e fora da empresa.

A bordo, o Comandante e o Chefe de Máquinas precisam ver o navio do ponto de vista da tripulação. Eles precisam facilitar a expressão e a exposição de idéias para os tripulantes e recompensá-los por isso, e precisam descobrir como e quando delegar responsabilidades, pois uma atuação falha afetará diretamente o ambiente, o rendimento dos tripulantes e o rendimento do navio.

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

Deve-se lembrar de que a equipe é o retrato do líder. Se o líder for eficaz, a equipe será eficaz. Se o líder for medíocre a equipe será medíocre. Isso nos lembra uma máxima muito utilizada na Marinha Mercante: “Cada Comandante uma Marinha Mercante”, ou seja, uma embarcação e sua tripulação serão espelho do que o Comandante fizer. O ambiente, o rendimento dos tripulantes e o desempenho do navio serão muitas das vezes afetados diretamente pelo estilo de liderança adotado pelo Comandante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito realizar uma análise das relações interpessoais a bordo através da exposição dos pontos que mais influenciam essas relações, e como os líderes devem se portar diante deles. Existem várias alternativas para a solução e prevenção das dificuldades passadas a bordo e, além disso, novas opções são criadas todos os dias por comandantes e oficiais que, através da sua experiência e sensibilidade no trabalho a bordo, desenvolvem maneiras de fazer com que suas tripulações produzam o máximo.

O confinamento e o estresse muitas vezes criam um sentimento de isolamento na tripulação, o que faz com que a mesma se isole em seus camarotes e assim, aos poucos vai perdendo o convívio. Tal situação como foi discutida no decorrer dessa monografia acaba se tornando prejudicial não apenas para o tripulante que acaba se tornando depressivo, como também para o seu grupo de trabalho, visto que, chateado e desmotivado para o serviço, o mercante perde sua capacidade criadora e seu rendimento no trabalho.

Uma excelente maneira de se analisar as capacidades e os deveres de um líder são estudando o comportamento dos comandantes de navios mercantes, pois na sua rotina diária de trabalho, essas pessoas aplicam conceitos consagrados de liderança e anonimamente criam novos. No navio, o bom líder é aquele que primeiramente respeita sua tripulação e sabe ouvi-la e incentiva cada profissional a fazer o seu melhor com diálogo claro e aberto. A liderança se faz pelo exemplo, pela dedicação, pela capacidade de motivação do grupo. O comandante de um navio é, sem dúvidas, uma figura a ser admirada e que possui muita experiência a ser passada.

Por fim, podemos concluir que o mercante além de ser um trabalhador altamente qualificado e com grande potencial, ele tem que ter empatia, tolerância e paciência para tornar seu ambiente de trabalho o melhor lugar possível, uma vez que esse ambiente é o seu lar e seus tripulantes sua família.

Cabe aos oficiais em formação e aos recém-formados absorver esses conhecimentos, pois eles terão, com certeza, um peso muito grande em sua bagagem, considerando a atual velocidade de ascensão na carreira do profissional da Marinha Mercante.

## BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.

BANDEIRA, A. D., NOGUEIRA, V. A. & SANTOS, A .J., 1996. "Saúde do Trabalhador: Uma abordagem Essencial às Ações de Vigilância em Navios Mercantes". Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana. Rio de Janeiro. Centro de Estudos do Trabalhador e Ecologia Humana/Escola Nacional de Saúde Publica. Fundação Oswaldo Cruz.

BEAL G. M.; BOHLEN, J. M.; RAUDABAUGH, J. N., **Liderança e dinâmica de grupo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

Boletim do Movimento dos Oficiais Mercantes Pró Unificação Sindical - Unificar. 1997. Rio de Janeiro. Ano VII. Janeiro, 32: 3-9 e Março, 33: 3-8.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, 183p.

DANIELLOU, F., LAVILLE, A. & TEIGER, C., 1983. Ficção e Realidade do Trabalho Operário. (mimeo)

Dicionário de Ciências Sociais. 1987, 2ª edição. Editora Fundação Getúlio Vargas.

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

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Inspeção das condições de Trabalho a Bordo de navios - diretrizes concernentes a procedimentos, 1994. Revista da OIT - Organização Internacional do Trabalho. Brasília.

ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.



**MARINHA DO BRASIL**  
Protegendo nossas águas.  
Tudo pela Pátria.

**DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS**  
Há 104 anos cuidando da segurança da navegação,  
da salvaguarda da vida humana no mar e do  
meio ambiente marinho.

**CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA**  
41 Anos Formando, Aperfeiçoando, Atualizando  
e Adestrando Aquaviários.

**MARINHA MERCANTE**  
Certeza do crescimento e do  
desenvolvimento sustentado.

**AMAZÔNIA AZUL**  
Nossa última fronteira.