



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**

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 (FOMQ) da Marinha Mercante.

Por: Rafael Sarlo Carneiro Ribeiro

Orientador: Prof. Mestra Denise Batista da Silva

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA - CIAGA

CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE - EFOMM

AVALIAÇÃO

PROFESSOR ORIENTADOR (trabalho escrito): _____

NOTA - _____

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

NOTA: _____

DATA: _____

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Ele nada me seria possível, aos meus pais pelo apoio contínuo, aos amigos que fiz pela paciência e aos professores pela instrução.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, à minha querida família que acreditou em mim sempre me dando suporte em todos os momentos, principalmente nos de tristeza causados pela distância. Aos queridos companheiros, que no passar desses três anos de convívio muito me ensinaram. E aos amigos que mesmo com a distância causada pela escolha de estudar em outra cidade nunca deixaram de me apoiar e nunca me abandonaram.

EPÍGRAFE

*“Se não podes entender, crê para que entendas.
A fé precede, o intelecto segue”.*

SANTO AGOSTINHO

RESUMO

Este trabalho de caráter monográfico aborda os fundamentos das relações interpessoais, com foco nos fatores mais presentes na vida dos tripulantes dos navios mercantes. Enfatizando também os catalisadores dos problemas das relações a bordo, visto que a vida de um mercante no que tange o seu trabalho apresenta certas peculiaridades. Neste adverso ambiente é preciso um líder com características bem definidas, comumente materializado na figura do comandante, para conduzir os tripulantes durante seus longos períodos de embarque. Ele assume diversas responsabilidades dentre as quais se destaca fazer com que a vida a bordo, mesmo com inúmeras dificuldades, não se torne um local insustentável para a vida humana.

Palavras-chaves: relacionamento, liderança, líder, conflito

ABSTRACT

This work of monographic character covers the fundamentals of interpersonal relations, focusing on more factors present in the lives of the crews of merchant ships. Also placing emphasis on the catalysts of problems of relations onboard, since the life of a merchant regarding his work has certain peculiarities.

With such an adverse environment it takes a leader with well-defined characteristics, usually embodied in the figure of the commander, to lead the crew during their long periods of shipment. He assumes various responsibilities among which stands out to make life on board, even with numerous difficulties, not to become a place untenable for human life.

Key-word: relationship, leadership, lead, conflict

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 - Relacionamento Interpessoal	11
1.1 – Relações humanas	11
1.2 – Personalidade	11
1.3 – Comunicação a bordo	12
1.4 – Conflito	12
1.4.1 - Definição	12
1.4.2 - Categoria de conflito	14
2 – Catalisadores dos problemas das relações interpessoais a bordo	19
2.1 - Confinamento	19
2.2 – Condições de trabalho	19
2.3 – Relacionamento com os familiares	20
3 – O líder a bordo	22
3.1 – Diferença entre líder e chefe	22
3.2 - Liderança	23
3.2.1 - Real sentido de liderar	23
3.2.2 - Tipos de Liderança	24
4 - Poiesis versus Tripalium	26
4.1 - Definição e explicação	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo mostrar aos que aspiram à carreira de oficial da marinha mercante, os principais fatores de desconforto dessa profissão, bem como a importância do líder para tornar a vida a bordo mais sustentável.

Inicialmente, no primeiro capítulo, esclarecem-se os pontos fundamentais do relacionamento humano, visando à compreensão do convívio em grupo. Não é simples ter que lidar com diferentes personalidades, é preciso saber se adequar a cada tipo de pessoa para compreender melhor a mensagem transmitida por ela. Cada um apresenta uma reação para uma determinada situação. Junta-se a esse fator a precariedade de comunicação a bordo o que gera, além de um isolamento, possíveis erros de trabalho.

Ao mar o dia-a-dia é extremamente conflitante, a relação dos tripulantes a bordo não se dá apenas pelos fatores comuns, existem também os catalisadores dos problemas dessas relações, fator que é abordado no terceiro capítulo. Um indivíduo tem que lidar com as diferenças, realizar o seu trabalho de forma impecável e como se não bastasse tem que desviar das consequências do confinamento. Esse regime o faz se fechar mais ainda para o pouco de relacionamento que se consegue a bordo. O que nada mais é do que uma forma de proteção, já que a sua segurança emocional está abalada principalmente por não haver um escape, que se daria na relação com seus familiares.

Nesse emaranhado de problemas e dificuldades destaca-se o líder, que não tem o objetivo de delegar tarefas e as fiscalizá-las simplesmente, seu trabalho e importância vão além. É mostrado nos dois últimos capítulos como um líder deve através de seus exemplos revelar uma forma de convivência e estratégias emocionais que atenuem as relações a bordo e tornem possível o cumprimento das tarefas diárias do tripulante.

CAPÍTULO I

Relacionamento Interpessoal

1.1 Relações humanas

Não existem dúvidas de que as pessoas são diferentes umas das outras. Mesmo gêmeos univitelinos, que tiveram a mesma criação, a mesma educação, desde pequenos demonstram características diferentes no comportamento, nas personalidades, no modo de agir em sociedade. Sempre se teve consciência de que os seres humanos são diferentes uns dos outros. Apesar disso tudo, compartilha-se de algo comum a todos: a capacidade de relacionar-se de forma consciente e voluntária.

As relações humanas se estruturam através das interações entre pessoas no dia-a-dia. Desde a infância há o aprendizado do relacionamento com os familiares. Este processo prolonga-se através do tempo, acompanhando o indivíduo em todos os estágios de sua vida, passando pelos grupos de amigos até o trabalho. Este processo de relacionamento entre os indivíduos acaba sendo de extrema importância para a estruturação da personalidade do ser humano.

Devido aos diferentes fatores que são envolvidos nas relações humanas, tais como a característica psicológica de cada pessoa, de como esta pessoa se integra nos ciclos sociais, da sua história de vida, este é um processo de alta complexidade, que não possui modelos ou fórmulas mágicas. Os modos de procedimentos nas relações são demarcados pelas regras sociais às quais o indivíduo deve observar a se adaptar, ou não, às suas próprias características de personalidade. O modo de o indivíduo estar e perceber o mundo dependerá da multiplicidade das redes de interações que ele for estabelecendo durante a sua vida.

Cada ser humano tem sua peculiaridade, que irá determinar, no caso de uma relação humana de cunho trabalhista, o quanto prazeroso ou desgostoso será aquele ambiente. Tais peculiaridades também podem ser entendidas como personalidade.

1.2 Personalidade

Uma das mais antigas definições de personalidade vem do teatro. Na Antiguidade Clássica de mais ou menos 2500 anos atrás, havia uma situação muito interessante no teatro grego: todas as vezes que uma peça seria representada, os atores eram sempre homens, não havia espaço para as mulheres. Para que um ator pudesse fazer vários papéis, inclusive os

femininos, eles construíam uma máscara feita de argila que seguravam na frente do rosto com uma vareta. Os latinos deram o nome de “Persona” a essa máscara dos gregos. Daí vieram “personagem” ou “personalidade”.

Em um sentido mais formal, pode-se entender personalidade pelo conjunto das características marcantes de um ser humano. Seria a força ativa que ajuda a determinar o relacionamento das pessoas baseado em seu padrão de individualidade pessoal e social, referente ao pensar, sentir e agir.

Alguns fatores que influenciam a personalidade são: a autoestima, que determina o comportamento e a percepção que tem de si; o temperamento, que é responsável pelo comportamento afetivo, a excitação e atenção; a inteligência e criatividade, as quais permitem a abertura a novas experiências, onde se observa a capacidade de defender ou impor os seus interesses e a capacidade de construir relacionamentos.

1.3 Comunicação a bordo

A comunicação é uma das principais formas de relação interpessoal e é um processo que envolve a troca de informação, utilizando sistemas simbólicos para este fim. Estão envolvidos neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar, como a fala e a escrita. Todas as formas precisam, basicamente, de receptor, emissor, mensagem e meio.

Quando uma das partes da comunicação é interrompida ou atrapalhada de alguma forma, ocorre discórdia entre emissor e receptor. Tal falha no recebimento da mensagem pode gerar danos irreversíveis. A bordo de navios e plataformas um erro por menor que seja pode colocar a vida da tripulação em risco, visto que todos que ali estão lidando diretamente com operações ligadas ao bom funcionamento dos mecanismos de manutenção da estabilidade e segurança do navio.

Na vida no mar os fatores que atrapalham a comunicação são muitos, como preguiça tanto de se ler relatórios como de escrevê-los; desatenção devido ao cansaço causado pelas exaustivas horas de trabalho; descaso das pequenas falhas; falta de sinalização de áreas de risco, por exemplo.

1.4 Conflito

1.4.1 Definição

A evolução do modelo marcadamente materialista da sociedade contemporânea, para um outro pós-materialista, devido às motivações econômicas terem dado origem a outras motivações relacionadas com a possibilidade do desenvolvimento individual através do

trabalho, revela uma quotidiana experiência de conflitos íntimos e sociais nas famílias, grupos ou comunidades mais amplas.

As organizações são compostas por grupos de pessoas que interagem entre si, seja de um modo mais tênue ou mais vigoroso. Estes discutem devido a discordância de ideias, diferentes interpretações das ocorrências ou valores opostos.

(...) o conflito não é apenas inevitável, ele representa a natureza das organizações complexas, (...) [Não] significa a ruptura de um sistema intencionalmente cooperativo antes é central ao que uma organização é” (PUTNAM, 1997 p.148).

Este constitui uma evidência tão fidedigna das organizações que é impensável supor, a sua supressão ou que este seja sempre negativo ou desnecessário.

Sendo o fenômeno do conflito um fenômeno incontornável torna-se necessário a sua gestão e compreensão de modo a que as suas vantagens sejam aproveitadas e os seus efeitos nefastos sejam diminuídos ou anulados. A definição de Conflito é plural apresentando escasso consenso. Uma das definições mais sóbria pode ser processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo (DE DREU; 1997,p. 9) ou outra mais enfática como divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos (DE DREU & WEINGART; 2002,p.127; DIMAS,LOURENZO E & MIGUEZ; 2005, p.30).

Convém esclarecer que Conflito é diferente de problema. No conflito existem partes em confronto e desenvolve-se uma atitude de hostilidade, enquanto num problema há um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, desenvolvendo-se uma atitude de aproximação (ALMEIDA, 1995,p.47).

Em geral, entende-se o Conflito como um processo no qual o esforço é propositadamente feito por “A” para destruir o esforço de “B”, com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulte na frustração de “B” no que concerne à perseguição das suas metas e ao seu desenvolvimento dos seus interesses.

A visão tradicional sustenta que o conflito deve ser evitado, por induzir disfunção na organização. Outro ponto de vista é a da escola de pensamento das Relações Humanas, que sustenta que o conflito é natural, sendo inevitável num qualquer grupo ou organização, e não tem de ser visto negativamente, mas pode ser mesmo uma força positiva para o desenvolvimento da produtividade da organização. A visão interacionista tem como

argumento, que o conflito não pode ser apenas positivo mas que algum tipo de conflito é absolutamente necessário para a eficácia do grupo ou organização.

1.4.2 Categoria de conflito

Conflitos Intrapessoais

Este conflito ocorre dentro do indivíduo. Pode estar associado a conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores, predisposições.

1. Conflito Atração – Atração. Perante uma situação de escolha de situações atraentes, para escolher uma delas terá que rejeitar a outra, já que ambas não podem ser realizadas simultaneamente. É o conflito mais simples, em que teoricamente o indivíduo se aproximará daquele que julgar estar mais perto, ou mais fácil de atingir.

2. Conflito Repulsão – Repulsão. Este conflito corresponde às situações em que a pessoa está perante duas alternativas desagradáveis, e tem vontade de as rejeitar, mas tem dificuldade em o fazer simultaneamente. Se não optar, implica automaticamente que qualquer das opções se imponha. Teoricamente este tipo de conflito é menos fácil de resolver do que o anterior. Se propusermos a alguém que decida entre ficar sem a sua casa ou sem os seus rendimentos sensivelmente iguais, a escolha pode levar muito tempo e, ou mesmo, prolongar-se indefinidamente. Este conflito tem uma ligação estreita com a ideologia dos valores pessoais, assim como do tipo de comportamento exigido e temido pelo próprio indivíduo. Outro caso bem elucidativo é caso da denúncia do melhor amigo de trabalho ao patrão por razões de antiprofissionalismo deste outro.

3. Conflito Atração – Repulsão. Tipo de conflito em que a pessoa perante situações de decisão pela parte do indivíduo, está perante vantagens e desvantagens, em que o indivíduo tem de decidir se deve aproximar-se ou afastar-se de um alvo que, ao mesmo tempo, lhe causa atração e receio. Este tipo de conflito pode ser considerado como o mais usual, pois se refere a situações constituídas por características positivas e por outras negativas. O caso dos vícios, como o tabaco ou outro tipo de drogas origina situações em que o indivíduo tem como positivo a satisfação do momento pelo consumo, mas ao mesmo tempo, a parte prejudicial para a sua saúde.

4. Dupla Atração – Repulsão. O quarto tipo de conflito é o de "dupla atração – repulsão" em que o indivíduo tem de decidir entre dois alvos, qualquer deles com aspectos positivos e negativos. Por exemplo, no sequestro de reféns, vai a Polícia entrar em confronto direto ou negociar com os sequestradores? O confronto directo tanto pode dar bom resultado como transformar-se numa catástrofe. Do mesmo modo, a negociação pode tornar-se um êxito, mas também pode dar azo a habituação. São situações difíceis em que têm de se tomar em consideração vários fatores, tais como: valor e atração pelo objetivo, sua proximidade, vantagens e desvantagens, etc.

Conflitos Interpessoais

Os conflitos interpessoais surgem entre indivíduos pelas seguintes razões.

1. Diferenças individuais: As diferenças a vários níveis entre pessoas podem causar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências. Fazendo com que as várias situações sejam analisadas de múltiplas maneiras, pelos vários sujeitos, dando inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista.
2. Limitação dos recursos: Infelizmente a disponibilidade de recursos é limitada nas organizações, grupos ou famílias, nenhum destes tem todos os recursos que necessita ou deseja. Logo para que a partilha dos recursos seja efetuada de uma forma justa há necessidade de tomada de decisões:
 - Quem ocupa o espaço?
 - Quem executa este trabalho?
 - Quem usa este recurso?
 - Quem é informado?
 - Quem tem o poder?

Por os recursos serem limitados, estes são alvo de competição. É difícil a unanimidade quando se distribui equitativamente, pois existe sempre quem ache que fique prejudicado.

3. Diferenciação de papéis: Da dificuldade de definição de quem pode dar ordem ao outro poderá dar origem a conflitos interpessoais. Se esta ordem não é acatada pelo outro, dá-se o conflito.

Conflitos Organizacionais

A própria estrutura de uma organização constitui uma fonte potencial de conflito. Diversos estudos sobre a cooperação, a estabilidade e as fontes geradoras de conflitos no seio das organizações, identificam as principais razões pelas quais “a paz é quebrada”:

1. Relações de trabalho. A relação empregador/empregado é a causa de pelo menos dois tipos de conflito: a equivalência atribuída à troca da força do trabalho pelo salário recebido; e o relacionamento subordinação/autoridade entre o empregado e o empregador.
2. Competição em função de recursos escassos. Como os recursos são geralmente escassos, o modo como o pessoal, o dinheiro, o espaço e os equipamentos são partilhados, pode ser uma fonte de conflito.
3. Ambiguidade em relação à autoridade e à responsabilidade. Quando não existe clarificação e aceitação acerca da autoridade de quem manda e de quem deve obedecer, especialmente em relação a determinadas obrigações a serem cumpridas, pode desencadear-se um conflito. Ou apenas a estrutura de regras da empresa que se tenta impor nos trabalhadores pode também ser uma fonte de conflito.
4. Interdependência. Quando existe encadeamento entre diversas pessoas no que se refere à realização de determinadas tarefas, o não cumprimento das obrigações por parte de algumas delas, pode dar origem a um conflito, pelo fato desse não cumprimento se refletir no desempenho de todas.
5. Diferenciação. Quando existe elevada especialização nas tarefas e funções, os membros de um grupo podem estabelecer a sua própria cultura e achar que os membros de outros grupos são menos competentes ou merecedores, particularmente quando é a própria organização a vincar a competitividade intergrupala.
6. Quando as perspectivas de pessoas em níveis diferentes, assim como os seus valores e interesses não são comuns, é uma fonte potencial de conflito.
7. A autonomia demonstrada pelas pessoas que trabalham numa empresa, assim como o aumento do espírito crítico e a maior aspiração profissional pode ser uma fonte potencial de conflito.

Os conflitos são inevitáveis. As diferentes partes que constituem as organizações têm necessariamente pontos de vista e interesses diferentes, que por isso potenciam o conflito.

Isto implica que os conflitos não podem deixar de ser considerados, estes podem ser de grande utilidade, na importância de não cair na estagnação, assim como estimula a inovação e novas ideias e novas metodologias. Este pode ser um fator importante, embora possa ser bastante perigoso, se os indivíduos envolvidos evoluam no sentido de se ajustarem.

Resultados das Situações de Conflito

Toda a situação de conflito termina com resultados que atingem quer a organização por um todo, quer as pessoas envolvidas no conflito. Para a organização, o conflito pode ser positivo, e originar criatividade e mudança sendo, por vezes a única forma de atrair as atenções. Contudo pode também ter consequências negativas pela utilização de táticas desleais, originando um conjunto de aspectos negativos. Os resultados possíveis para os intervenientes numa situação de conflito são:

- Ganho/Perda – Nestes casos, uma das partes atinge os objetivos pretendidos, impedindo assim a outra parte de os atingir e, no grupo que alcança êxito, pode resultar como efeito: aumento da má imagem que já tinha da outra parte, o abrandamento na produtividade induzida pelo sentimento de vitória e o reforço da ideia que a pessoa/grupo tem sempre razão. Por outro lado, no grupo que perde produzem-se outros efeitos: o grupo passa a utilizar mecanismos que distorcem a realidade para justificar a derrota, as relações entre os membros do grupo que perde deterioram-se porque uns culpam os outros ou arranjam um “bode expiatório”, a derrota pode ser aceite como merecida, e o grupo esforça-se para não voltar a ter desempenhos semelhantes e, pode criar-se o rancor, alimentando a vingança.

- Perda/Perda – esta situação acontece quando as partes cedem uma à outra, sendo o resultado final incoerente com as posições iniciais; ou quando uma terceira pessoa, com mais poder, intervêm e põe fim ao conflito de modo que não interesse a nenhuma das partes. Em qualquer das situações, o resultado final não é querido por nenhuma das partes, e é provável que os efeitos sejam semelhantes a quem perde no resultado ganho/perda (Almeida, 1995). Tanto nesta situação como na anterior, as partes envolvidas frequentemente personalizam os assuntos. Centram-se uma na outra em vez de o fazerem no problema, prestando mais atenção às suas diferenças, evitando o assunto mais importante que é resolver o conflito (MARRINER-TOMEY, 1996).

- Ganho/Ganho – esta situação só é possível quando o conflito é transformado em problema e as partes envolvidas aceitam mutuamente que podem ganhar alguma coisa se conseguirem empenhar-se na resolução da situação (ALMEIDA, 1995). De acordo com

Deuch (1973), este é o resultado mais desejável em qualquer situação conflitual, em que ambas as partes atingem os seus objetivos, nenhuma sente que perdeu. Para se chegar a este tipo de resultado é imprescindível encarar o processo de forma cooperativa, tendo em atenção vários aspectos nomeadamente: a importância da comunicação e troca de informação relevante, a sensibilidade para as diferenças e semelhanças, a atitude de confiança e vontade de ser útil ao outro, o esforço de resolução das tarefas. Assim a ênfase é colocada no consenso e no processo de tomada de decisão, existindo preocupação com a situação que gere o conflito em vez de existir preocupação com a outra parte e, com este tipo de solução o ciclo do conflito é quebrado, diminuindo a probabilidade de conflitos futuros. Nestes casos estamos realmente na presença de algum valor acrescentado pela aplicação da criatividade no benefício das duas partes, colocando a inteligência ao serviço da razão (Almeida, 1995).

CAPÍTULO II

Catalisadores dos problemas das relações interpessoais a bordo

2.1 Confinamento

Se houvesse uma única definição para a vida do marítimo, ela poderia ser resumida com a palavra "DISTÂNCIA". O confinamento a bordo dos navios e plataformas tem como principal característica o distanciamento, geograficamente falando, de nossos familiares, amigos e de terra firme.

A vida no mar traz consigo certas peculiaridades características do confinamento, tais como alienação do mundo exterior e restrição de assuntos para a comunicação diária. Na maioria das vezes o tripulante fica sem acesso ao mundo exterior, devido à ausência de internet, televisão e até mesmo telefone, o qual fica fora de área logo após o navio se afastar algumas milhas da costa.

Conviver todos os dias com as mesmas pessoas se torna algo monótono, uma vez que o assunto a ser conversado se esgota em poucos dias. Por isso, muitas vezes o marítimo prefere ficar sozinho, isolado em seu próprio camarote.

2.2 Condições do Trabalho

Os marítimos passam períodos extensos no mar. A maioria dos marítimos de navios de mar alto são contratados para servirem em uma ou mais viagens que podem durar vários meses.

No mar, nas embarcações maiores, os marítimos, normalmente cumprem um quarto de 4 horas, descansando 8 horas, durante 7 dias por semana. Em cada quarto existe um oficial piloto e um oficial maquinista responsáveis pelo navio, designados, respectivamente "Oficial Chefe de Quarto de Navegação (OCQN)" e "Oficial de Máquinas Chefe de Quarto (OMCQ)". Nas embarcações pequenas, com apenas um oficial piloto, são comuns turnos de 6 horas de serviço, alternadas com 6 horas de descanso. Há também empresas que adotam o quarto de 12 horas de serviço.

Tem-se então uma tripulação reduzida. Tal situação se deve ao fato de que cada vez mais a automação e o avanço da tecnologia estar substituindo a mão de obra humana. Antigamente, um navio mercante era composto de aproximadamente 45 tripulantes, já nos dias de hoje esse número caiu para menos da metade.

A diminuição do número de pessoas que trabalham a bordo é um dos motivos pelo qual o marítimo vem ficando cada vez mais isolado, pois enquanto uma parte da tripulação está de serviço, a outra se encontra repousando.

Devido à redução dos tripulantes, o horário de folga do marítimo ficou muito curto. Mesmo atracado em algum porto, este fica trabalhando, resolvendo algumas pendências da embarcação e na maioria das vezes não tem tempo de desembarcar, mesmo que seja por algumas horas, só para ver os familiares ou caso o navio esteja distante de casa para se divertir um pouco. Situações como essa vão se tornando corriqueiras, acarretando um sentimento de tristeza e isolamento.

Além disso, os marítimos têm que trabalhar em todas as condições meteorológicas. É inevitável o trabalho em condições de elevado frio e de elevada humidade, apesar dos navios tentarem sempre evitar as tempestades no mar. Hoje em dia, graças às condições de segurança e à sofisticação dos equipamentos, já são raros os acidentes graves em navios tais como incêndios, explosões, abaloamento, encalhamento ou o afundamento. No entanto os marítimos correm sempre o risco de se verem na necessidade de abandonar rapidamente um navio no caso de um acidente grave.

Existem também outros riscos associados à profissão, que vão desde a queda borda fora até aos perigos associados às máquinas e carga do navio. No entanto os modernos procedimentos de segurança, as telecomunicações e os sistemas de busca e salvamento marítimo, fazem com que a profissão de marítimo seja cada vez mais segura.

A maioria dos navios modernos dispõe de instalações de ar condicionado, isolamento acústico das máquinas, alojamentos confortáveis, ligações telefónicas e de internet. Todas essas condições tentam facilitar e amenizar as dificuldades da vida a bordo.

2.3 Relacionamento com os familiares

Com a grande dificuldade de comunicação existente a bordo, mesmo com a alta tecnologia que dispõe os navios e plataformas atualmente, o marítimo se vê isolado geograficamente e também no campo da comunicação. Ou seja, além de existir uma enorme distância territorial existe uma distância ideológica e moral tão grande quanto.

Nos modernos telefones que existem a bordo, que utilizam satélites especiais para fazer a comunicação, encontra-se a solução para este isolamento moral que o tripulante sofre seja reduzido. Acredita-se que o grande problema seja que o custo de uma ligação feita por esse sistema é altíssimo, sendo apenas viável em casos realmente necessários, casos extremos.

Aparentemente a problemática que se origina desse distanciamento não é a desinformação, mas sim o fato de o marítimo não poder se relacionar com sua família. E sem essa possibilidade perde-se o conforto do lar por mais que seja apenas virtual e sentimental e perde-se também uma forma de escape para as críticas situações trabalhistas enfrentadas pelo tripulante.

Dessa forma aumenta-se o nível de estresse e podendo criar, dependendo da habilidade emocional de cada um, uma expressiva barreira no relacionamento desse indivíduo com o resto dos tripulantes.

CAPÍTULO III

O líder a bordo

3.1 Diferença entre líder e chefe

Há tempos, definiu-se como líder, aquela pessoa que tem seguidores atraídos pelo carisma e confiança. Um chefe por sua vez, tem autoridade única e exclusivamente pelo cargo que detém. Desta forma, podemos dizer que todo líder tem completas condições de ser um chefe, mas temos que refletir se o contrário é possível.

Chefiar é buscar resultados, planejar os trabalhos das pessoas, organizar, priorizar, manter e controlar. Estas nada mais são que funções básicas, porém, hoje em dia, para chefiar também é necessário motivar as pessoas. Com uma equipe motivada conseguem-se melhores resultados e um clima melhor, sem contar que reduz o custo e aumenta a produtividade.

Ser chefe é bem mais fácil, pois o poder conferido ao cargo por si é o aparato necessário. O líder, por outro lado, deve se preocupar em conduzir as pessoas, dar um significado ao trabalho e convencer os liderados a defender sua causa.

Diferentemente das épocas anteriores, hoje as pessoas escolhem onde querem trabalhar. As pessoas da Geração Y, não se prendem mais a uma empresa, logo, se não estiverem satisfeitas em seu local de trabalho trocarão tão fácil quanto trocam de roupa. E com o mercado aquecido, provavelmente elas não ficarão um dia sequer desempregadas. Isso deveria ser motivo suficiente para as empresas preferirem ter líderes e não chefes.

Hoje, todo chefe tem o discurso de líder decorado, é um discurso bonito, e todos gostam de ouvir, porém suas ações lhe dirão se ele é realmente um líder. Talvez até tenha mudado a forma de pensar, mas não a de agir e isto leva tempo.

Um líder é aquele que mesmo sem autoridade alguma consegue ser seguido, respeitado e obedecido. Ele consegue unir um grupo, representa-lo e leva-lo a atingir objetivos.

Assim, podemos ver várias diferenças entre chefes e líderes como:

- O chefe comanda – O líder comunica
- O chefe é o “dono da boiada” – O líder é o maestro
- O chefe é o comandante – O líder é um treinador
- O chefe é o dono da voz mais alta – O líder fala normalmente para ser ouvido

- O chefe administra – O líder inova
- O chefe empurra – O líder puxa
- O chefe copia – O líder é original
- O chefe mantém – O líder desenvolve
- O chefe pergunta “como” e “quando” – O líder pergunta “o quê” e “por quê?”
- O chefe convive melhor no “status-quo” – O líder desafia, muda
- O chefe é um bom soldado – O líder é ele mesmo
- O chefe faz a coisa corretamente – O líder faz a coisa certa
- O chefe obtém resultados através das pessoas- O líder desenvolve pessoas e grupo
- O chefe quer segurança a estabilidade – O líder quer desafios
- O chefe busca “status” de vida – O líder privilegia qualidade
- Os chefes são obedientes – Os líderes contestadores
- Os chefes são fazedores – Os líderes criativos
- O chefe faz tudo que mandam – O líder faz o que é melhor para todos

3.2 Liderança

3.2.1 Real sentido de liderar

De uma forma sintética, liderar significa dirigir ou comandar, incentivar e motivar os membros da organização por forma a criar as condições necessárias para que estes contribuam, voluntariamente e da melhor forma possível, para os interesses da organização, nomeadamente para que esta atinja os seus objetivos.

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenómeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influencia de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas. Autores sintetizam a ideia central do conceito de liderança em apenas: "A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo"

Um aspecto importante neste conceito é a palavra influência em lugar de imposição. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. Assim, e apesar da atuação do líder envolver múltiplas

funções, tais como planejar, informar, avaliar, controlar, punir, etc. Contudo liderar é, essencialmente motivar e orientar o grupo, as pessoas em direção a determinados objetivos ou metas.

Outra abordagem é feita da liderança, colocando a ênfase na liberdade dos subordinados e na servidão dos líderes. Na verdade, este autor considera a liderança como a arte de “libertar as pessoas para fazerem o que se exige delas de maneira mais eficiente e humana possível”. Considera-se ainda que a primeira responsabilidade de um líder é a definição da realidade e a última é agradecer; entre as duas deverá tornar-se um servidor da organização e dos seus membros - é o contraste entre os conceitos de propriedade e de dependência. Desta forma, a medida de uma boa liderança encontra-se nos seus seguidores: quando estes atingem o seu potencial, alcançam os resultados pretendidos e estão motivados, é sinal de uma boa liderança.

3.2.2 Tipos de liderança

De acordo com a nova abordagem da liderança foram traçados estilos de liderança que refletem alguns padrões:

- Líder carismático, carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. “Carismáticas” em sua acepção original;
- Líder executivo, aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas, competência;
- Líder coercitivo, aquele que exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável;

- Líder distributivo, aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói mantendo um posicionamento de “posições e papéis”;
- Líder educativo, aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos;
- Líder inspirador, aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

CAPÍTULO IV

Poiesis versus Tripalium

4.1 Definição e explicação

A idéia de trabalho é muitas vezes associada a castigo, fardo, provação. Do ponto de vista etimológico, a palavra “trabalho”, assim como em francês, espanhol e italiano, tem origem no vocábulo latino *tripalium*, que era um, instrumento de tortura, ou seja, três paus entrecruzados para serem colocados no pescoço de alguém e nele produzir desconforto. A origem do Ocidente é o mundo greco-romano. Ao analisarmos, por exemplo, o período do século II a.C. até o século V, teremos a formação da sociedade clássica greco-romana com as heranças que o mundo grego havia gerado. Essa sociedade cresceu em sua exuberância a partir do trabalho escravo. Em sociedades assim, montadas com base no sistema escravocrata, a própria idéia de trabalho remete à escravidão. Portanto, trabalho é algo menor, indecente, imoral ou de gente que está sendo punida.

Houve, depois, o mundo medieval em que a relação foi senhor servo. Substituiu-se, num determinado momento, a idéia de trabalho pela de servidão. Não há mais o escravo, mas há o servo, que precisa trabalhar um pouco para ele e o restante para o senhor dele. Persiste o esquema de dependência. O mundo capitalista europeu substituiu o trabalho escravo na Europa pelo trabalho escravo fora da Europa. Continuou-se, portanto, com a mentalidade escravocrata. O mundo ocidental no Brasil e nos Estados Unidos, por exemplo, foi todo construído sob a lógica da exploração do ouro.

Nessas sociedades só faltava uma concepção religiosa na qual o trabalho aparecesse como castigo, e isso o judaísmo ofereceu. O mundo semita trouxe essa idéia à tona, porque a religiosidade semítica expressa no mundo hebraico vai trazer a idéia do trabalho como castigo. Afinal de contas, pode-se observar pelo o que receberam Adão e Eva pela desobediência a divindade. A mulher recebeu uma condenação “Disse também à mulher: Multiplicarei os sofrimentos de teu parto; darás à luz com dores, teus desejos te impelirão para o teu marido e tu estarás sob o seu domínio.”(Gênesis 3,16). E o homem recebeu outra condenação: “Porque ouviste a voz de tua mulher e comeste do fruto da árvore que eu te havia proibido comer, maldita seja a terra por tua causa. Tirarás dela com trabalhos penosos o teu sustento todos os dias de tua vida.”(Gênesis 3,17). A primeira coisa que Adão e Eva percebem quando traem a divindade, segundo o relato religioso hebraico, é que estão nus. E isso não é um empecilho moral, porque aquela sociedade não tinha problema com aquele tipo de nudez. O problema de perceber-se nu é que dá-se conta de que tem corpo. E, ao perceber que tem

corpo, tem de sustentar o corpo, alimentá-lo, cuidá-lo, abriga-lo. Para tal, vai ter de trabalhar. Então, do ponto de vista da religiosidade originária do Ocidente, a idéia do trabalho continua como castigo.

O trabalho como castigo persiste. Popularmente se diz: "Quando eu parar de trabalhar, eu vou fazer isso, isso e isso". Sendo que isso é uma ilusão, porque pode-se dizer: "Quando eu não tiver dependência em relação ao trabalho, eu vou fazer isso". Mas parar de trabalhar, não vai parar nunca. Nem se pode, porque nunca se deixará de fazer a própria obra. Seja a obra que se faz para continuar existindo, seja para se ter reconhecimento. O ser humano se vê naquilo que faz e não naquilo que pensa.

Etimologicamente, a palavra "trabalho" em latim é labor. A idéia de *tripalium* aparecerá dentro do latim vulgar como sendo, de fato, forma de castigo. Mas é preciso substituir isso pela idéia de obra, que os gregos chamavam de *poiesis*, que significa minha obra, aquilo que faço, que construo, em que me vejo. A minha criação, na qual crio a mim mesmo na medida em que crio no mundo.

É preciso que o ser humano veja o projeto que faz como sua obra. Do contrário, ocorre o que Marx chamou de alienação: todas as vezes que eu olho o que fiz como não sendo eu ou não me pertencendo, eu me alieno, fico alheio. Portanto não se tem reconhecimento. Esse é um dos traumas mais forte que se tem atualmente.

Toda vez que aquilo que é feito não permite que se reconheça, o trabalho se torna estranho ao autor. Costuma-se dizer "não estou me encontrando naquilo que faço", porque o trabalho exige reconhecimento – conhecer de novo.

Considerações Finais

Este trabalho tem como propósito realizar uma análise das relações interpessoais a bordo, através da exposição dos pontos que mais influenciam essa relação e da posição do líder diante desses fatores a fim de fazer com que o tripulante seja capaz de ultrapassar o período de embarque da forma mais natural e confortável possível. Com esta análise pode-se observar que são muitos e complexos os fatores que influenciam e até mesmo exclusivamente pioram a condição de vida a bordo, mas são possivelmente evitados e amenizados com adoção de determinadas medidas, principalmente por parte do líder.

Nota-se também que a participação do líder é fundamental, a bordo ele se materializa na figura do comandante, mas todos podem de alguma forma exercer um tipo de liderança. No navio o bom líder é aquele que primeiramente respeita sua tripulação e sabe ouvi-la também, 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. Assim a tripulação responderá com dedicação, empenho e trabalhará integrada para alcançar a melhor harmonia do grupo e o melhor desempenho do navio.

Um ponto de destaque na atuação do líder que se vê no último capítulo deste trabalho é fazer com que o tripulante se sinta parte da obra e não a veja como castigo. Dessa forma o estresse deixará de ser corriqueiro, já que é relacionado com a busca insana pelo resultado. Por conseguinte este virá de forma natural, pois com o tripulante se vendo na obra há prazer e mais dedicação no que se faz, já que é o ser se representando.

Referências Bibliográficas

1. BEAL G. M.; BOHLEN, J. M.; RAUDABAUGH, J. N., **Liderança e dinâmica de grupo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
2. BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, 183p.
3. ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes: para otimizar resultados**. São Paulo. Nobel. 2003.
4. FREEMANTLE, David. **Superboss: o gerente bem sucedido**. São Paulo, Editora Harbra, 1987.
5. FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais: nas convivências grupais e comunitárias**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
6. HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 22^a ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
7. MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 619p.
8. OLIVEIRA, Calné. Trabalho realizado para a disciplina História das Organizações da Universidade Veiga de Almeida disponível no site <http://www.artemultipla.com/docs/Competencias%20de%20um%20lider.pdf>.
9. ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
10. 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.