



MARINHA DO BRASIL

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA
MERCANTE



VINÍCIUS PINTO GUEDES DE MORAES

Uma fotografia aérea de um grande navio mercante azul carregado com contêineres coloridos (vermelhos, azuis, brancos) navegando no oceano azul sob um céu claro.

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

RIO DE JANEIRO

2013

VINÍCIUS PINTO GUEDES DE MORAES

RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO: O papel do líder

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

Orientador (a): Vanessa de M. Gomes Adriano

Rio de Janeiro

2013

VINÍCIUS PINTO GUEDES DE MORAES

RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO: O papel do líder

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

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador (a): Vanessa de Medeiros Gomes Adriano

Pedagoga

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por guiar meu caminho. A minha família por ter me dado condições de chegar até aqui. A todos que de certa forma auxiliaram na minha formação. Ao Capitão de Mar e Guerra Stroub, por ter inspirado a mim e a tantos amigos, como um verdadeiro líder. Ao Capitão Tenente Elionai por mostrar que liderar não é impor, e que com amizade e respeito se consegue muito. A minha namorada, a todos os meus amigos, que dividem experiências e compartilham momentos importantes comigo.

“Um exército de ovelhas liderados por um leão, derrotaria um exército de leões liderados por uma ovelha.”
(Provérbio Árabe)

À minha mãe Fátima, que me incentiva em tudo que faço, ao meu pai Marcus Vinícius que sempre se preocupa comigo, à minha irmã Natália por ter compartilhado tantos momentos da minha vida, e à minha namorada Angelica com quem aprendo muito e que se fez presente em todos os momentos nesses três anos.

RESUMO

Este estudo de caráter monográfico aborda o relacionamento interpessoal entre os tripulantes dos navios mercantes e os conflitos que podem ser gerados pelo mesmo, as dificuldades encontradas no exercício da profissão devido ao confinamento, a convivência a bordo com pessoas de diferentes culturas e níveis de educação

Para que tenhamos, em um ambiente atípico como o de um navio, um relacionamento satisfatório entre as pessoas, é necessário que haja um conhecimento de técnicas, paciência por parte das mesmas, compreensão e identificação da liderança na equipe. Sendo assim, é essencial que o líder tenha habilidades diferenciadas que atendam a essas condições para o desenvolvimento das atividades dos tripulantes, motivação da equipe, reconhecimento de talentos e investimentos nestes.

Diante disso, esta monografia tem como base um estudo da liderança, dos tipos de líderes, da influência, do poder e da autoridade, da diferença entre grupo e equipe, dos maiores líderes da história com suas qualidades e características. O objetivo principal é destacar o papel do líder nesse âmbito. Este trabalho é finalizado com a transposição desses conceitos para a vida a bordo na Marinha Mercante e o papel do líder, exercido pelo Comandante nestes navios.

Palavras chave: Relacionamento, Conflito, Liderança, Equipe, Líder, Motivação, Influência e Comando.

ABSTRACT

This study addresses the monographic character and interpersonal relationships between crew members of merchant ships and the conflicts that may be caused by it, the difficulties encountered in the profession due to confinement, living aboard with people from different cultures and levels of education.

In order to have, in an unusual environment like a ship, a satisfying relationship between people, is necessary to have knowledge of techniques, patience, understanding and identification of leadership in the team. Thus, a leader with different skills that meet these conditions is essential for the development of the activities of the crew, for the motivation of the team and for recognizing talent.

This monograph is based on a study of leadership, types of leadership, influence, power and authority, the difference between group and team, of the greatest leaders in history its qualities and characteristics. The main objective is to highlight the role of the leader in this field. This work is completed with the implementation of these concepts to life aboard of the Merchant Navy and the function of leader in these vessels.

Keywords: Relationship, conflict, leadership, Team, Leader, Motivation, Influence and Command.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Cristóvão Colombo

Figura 2 Baden-Powell

Figura 3 Pirâmide de Maslow

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	12
1.1 Comunicação.....	12
1.2 O ser humano é influenciável	13
1.3 Papel da Comunicação a bordo	14
1.4 Exemplos de Relações Interpessoais a bordo	15
1.4.1 Conflitos	15
1.4.2 Relacionamentos Afetivos	16
1.4.3 Oficial e Praticante	16
1.5 A importância do exemplo.....	17
2 FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO.....	18
2.1 Confinamento	18
2.2 Tripulação reduzida	18
2.3 Ambiente.....	19
2.4 Distância de familiares e amigos	20
2.5 Alimentação	21
2.6 Sono.....	21
2.7 Drogas.....	22
2.8 Meios de aliviar as tensões a bordo	22

	10
3 LIDERANÇA	24
3.1 O líder.....	24
3.2 Características do líder	24
3.3 Papel do líder na humanidade.....	26
3.3.1 Jesus Cristo.....	26
3.3.2 Cristóvão Colombo.....	27
3.3.3 Baden-Powell.....	28
3.3.4 Características em comum destes líderes	30
3.4 Benefícios de se ter um bom líder no grupo.....	30
4 LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES	32
4.1 Oficial como líder Poder X Oficial como líder autoridade.....	32
4.2 Subalterno podendo exercer a função de líder.....	32
4.3 O Líder deve dar aos liderados o que precisam, não o que eles querem.....	33
5 O PAPEL DO LÍDER NA MARINHA MERCANTE	36
5.1 O comandante e sua liderança.....	36
5.2 O chefe de máquinas e sua liderança.....	38
5.3 A CIPA e a liderança de seu presidente.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

INTRODUÇÃO

Relações interpessoais ocorrem a todo momento, podemos buscar em diversos momentos da História fatos interpessoais que influenciaram nossa vida, sendo possível também analisar como um líder pode mudar o caminho de todo o mundo com sua influência.

O ser humano, mesmo que inconscientemente, tem suas emoções como o fator mais importante para influenciar em suas atitudes. E saber lidar, ou não, com isso pode mudar completamente o tratamento que se tem em qualquer ambiente.

Aplicando-se aos navios mercantes, as relações interpessoais constroem o ambiente de trabalho bem como influenciam o comportamento e até mesmo a saúde dos tripulantes que passam grande parte de sua vida embarcados. A vida confinada induz a inúmeras interferências que afetam de diferentes formas as atitudes de cada um e sua percepção sobre o ambiente. Diante deste fato, necessário é a figura do líder, que tem papel substancial na motivação diária de cada marítimo.

Afirmo que liderança é uma habilidade essencial para todos que exercem qualquer tipo de influência no ambiente em que vive. E por ser uma habilidade deve ser desenvolvida e aprendida pelos oficiais mercantes sendo necessário apenas praticar as ações adequadas.

Capítulo I

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Relações interpessoais existem desde o primeiro contato entre dois seres humanos. É entendido como o conjunto de procedimentos que estabelece conexão entre as relações humanas. Pode ser visto como sentido positivo, quando a relação é respeitosa e colaborativa, ou no sentido negativo quando falta o respeito ou visa, de alguma forma, o prejuízo de outro ser humano.

Cada pessoa é um verdadeiro universo de individualidade: seu modo de agir, pensar ou falar. Como se não bastasse essa extrema singularidade ser modelada por uma história particular de vida e um volume imenso de circunstâncias que evoluíram e evoluem de forma dinâmica, tornando-a absolutamente incomparável. Esta originalidade de cada um dificulta a comunicação interpessoal e com ela todo esquema de relações humanas que envolvem o segredo do “conviver”. Essa singularidade humana está presente em qualquer família, no cotidiano, na escolha de companheiros e, naturalmente, no ambiente de 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.

1.1 Comunicação

É definido como o processo que envolve a troca de informações e utiliza sistemas simbólicos como suporte para este fim. Envolvendo neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar: a fala, a escrita, a expressão corporal entre outros. Ao passo que o mundo se torna cada vez mais globalizado, a comunicação fica mais fácil entre povos e nações de diferentes línguas, de modo que a interação ocorre utilizando códigos comuns. De fato a comunicação é fator de suma importância para que o relacionamento humano transcorra da melhor maneira possível.

Segundo o escritor Peter Drucker – professor e consultor austríaco, considerado pai da administração moderna – “O líder do passado era uma pessoa que sabia dizer. O líder do futuro é uma pessoa que sabe perguntar”. Entre esses dois, temos o líder do presente, que tem como desafio saber o que, quando e como falar e, ao mesmo tempo, gerar e manter um grupo de colaboradores pensantes ao seu redor, fazendo-lhes perguntas que os desenvolva a refletir e pensar em ações e soluções.

Com isso ser competente na arte da comunicação é uma das habilidades mais valorizadas no mundo moderno. Não esquecendo que para ser um bom comunicador deve-se, também, ser um bom ouvinte. Entretanto ninguém nasce dotado com as habilidades da comunicação, pois essas habilidades são comportamentos e como sendo comportamentos são escolhas que cada um tem que fazer, portanto essas habilidades podem ser aprendidas e treinadas para aqueles que desejam se tornar um bom líder.

1.2 O ser humano é influenciável

O líder deve ter em mente que o ser humano é influenciável, e faz parte de sua natureza seguir certos parâmetros. Podemos exemplificar isso com uma pergunta bem interessante:

Por que as mulheres fumam cigarro?

No documentário *The Century of the Self* da BBC (por Adam Smith), mostra que no começo do século XX as mulheres não fumavam, ou pelo menos não em público. Com o tempo as empresas de tabaco perceberam que estavam perdendo metade do mercado consumidor. E chamou Edward Bernays, sobrinho de Freud, para influenciar o público feminino, e transformar as mulheres em consumidoras de cigarro.

Ele conseguiu isso ao enxergar o cigarro como um objeto fálico que simbolizava o poder masculino. Bernays então pensou em como conectar o cigarro com a ideia de desafiar o poder masculino, e que ao fazer a mulher fumar poderia dar um “objeto fálico que simboliza o poder masculino” a ela.

Durante o evento, que desde aquela época atraía multidões, a Parada da Páscoa em Nova Iorque, Bernays chamou debutantes e combinou que elas estariam com cigarros escondidos em suas roupas, ao mesmo tempo que contratou fotógrafos para garantir que tudo que ele imaginou seria documentado nos principais jornais do país.

Em determinado momento, Bernays deu um sinal e as debutantes acenderam o cigarro, que foi chamado de “as tochas da liberdade”. As fotos do evento realmente saíram em diversos jornais, e naquele momento a sociedade se posicionava que se a mulher quisesse ser independente deveria fumar.

Essa pequena estória pode nos mostrar que a liderança pode ser exercida e os liderados seguirem mesmo que inconscientemente, dependendo apenas do estímulo correto.

1.3 Papel da Comunicação a bordo

Focando na vida a bordo, percebemos que a comunicação é essencial para o bom andamento do serviço. Todos os processos utilizados são sujeitos a falhas, e devem ser minimizadas ao máximo, pois dependendo da falha é possível que as consequências sejam gravíssimas.

Muitos conhecimentos específicos são necessários para melhorar a comunicação, portanto é fundamental que os conhecimentos técnicos e especificações de sinalização e códigos sejam conhecidos tanto pelo receptor como pelo emissor.

Muito comum também, é a dificuldade no entendimento da Língua, visto que na Marinha Mercante os tripulantes são de diversos países, cada um com suas peculiaridades e idiomas, o que resulta que a comunicação seja na língua padronizada: o Inglês. E ainda assim, se torna difícil entender e ser entendido com tantos sotaques de diversas regiões do mundo. A experiência de bordo nesse caso é muito útil, para entender rapidamente e de modo correto a mensagem recebida.

No papel de líderes a bordo, o Comandante e o Chefe de Máquinas são os responsáveis por orientar a tripulação a se comunicar de maneira clara e eficiente, visando, de forma segura, a excelência na produtividade.

Além das influências já citadas e que estão diretamente relacionadas com o serviço de bordo, a comunicação também é utilizada pelos marítimos como uma forma de amenizar o isolamento causado pelos longos períodos de embarque exigidos pela profissão. Assim, utiliza-se ainda a comunicação nas atividades do dia a dia entre os tripulantes, sendo papel dos oficiais semear um bom relacionamento entre todos. É utilizado ainda a comunicação externa, ou seja, com familiares e entes queridos que são, sem dúvida, importantes para

melhorar o desempenho no trabalho além de evitar doenças como a depressão.

Assim, diversas medidas têm sido tomadas por parte das empresas para facilitar a comunicação e tornar a vida do marítimo menos sacrificante e evitar o abandono da vida no mar, que serão vistas nesse estudo no próximo capítulo.

1.4 Exemplos de Relações Interpessoais a bordo:

1.4.1 Conflitos:

Se são comuns conflitos de trabalho, a bordo os índices são maiores. Temos vários fatores que contribuem para isso, e que iremos expor mais adiante cada uma de suas peculiaridades.

Sabendo que os conflitos são inevitáveis a bordo e que existem inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos, estes podem ser ignorados, abafados ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

É necessário estimular uma situação favorável ao desenvolvimento profissional e social. Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflito era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

A autora Eunice Maria Nascimento em seu livro “*Administração de conflitos*” afirma que a visão de conflito atual é diferente “O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinado assunto, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesse e valores”.

1.4.2 Relacionamentos afetivos

Tópico bastante polêmico entre empregadores e empregados. Há empresas que preferem, outras que não permitem. Há casais que preferem, outros que não suportariam. O fato de estar a bordo um casal é assunto novo no Brasil, e ainda deve evoluir bastante.

Os gerentes de terra que são responsáveis pelo embarque dos casais muitas vezes preferem apenas coincidir as escalas das embarcações do casal, mas deixando-os em navios diferentes para evitar problemas.

Essa mentalidade não é adotada por todas as empresas, já que existem aquelas que preferem os casais embarcados no mesmo navio, pois dizem que aumenta a produtividade e diminuem a saudade da família, o que proporciona um ambiente mais agradável, e com tripulantes que conseguem permanecer mais tempo a bordo com menos problemas psicológicos.

Há casais que preferem evitar o companheiro no ambiente profissional, porque o estresse do navio pode ser transformar num estresse no relacionamento, e o ambiente que anteriormente era agradável, pode ficar insustentável se não houver uma separação do profissional para o pessoal.

Existem também os casais que optam por embarcar juntos, e além de aproveitar o período em terra, todos os dias de pré embarque e as chegadas em diferentes portos, ainda conseguem conviver no dia a dia amenizando a saudade. Apesar de estarem na mesma embarcação, o contato muitas vezes é rápido, porém suficiente para a melhoria do humor e rendimento no ambiente de trabalho.

1.4.3 Oficial e Praticante:

Um tipo de relacionamento que ocorre a bordo é entre Oficial e Praticante. Nesse relacionamento temos um tutor e um tutelado, que em seu período de praticagem deve pôr em prática tudo que aprendeu no seu curso de formação, e dirimir todas as dúvidas que ainda possam existir.

O relacionamento entre o Oficial e o Praticante deve ser profissional, mas o praticante não deve ter receio de mostrar suas incertezas ao Oficial, pois nesse período ele deve dirimir

todas suas dúvidas, visto que muito em breve se tornará encarregado de diversas documentações e equipamentos.

Nesse período o Oficial exerce muita influencia no praticante, e seu modo de tratar o subordinado deve ser tal qual que vise dar instruções, ensinando o máximo possível. Sendo assim é interessante dizer que o bom líder é aquele que capacita seu subordinado a realizar tarefas na sua ausência, o preparando para assumir responsabilidades.

1.5 A importância do exemplo

Segundo o Tenente-General do Exército Britânico e fundador do escotismo Robert Baden-Powell: “Não existe ensino que se compare ao exemplo”.

O líder, a bordo, deve sempre dar o exemplo, ter hábitos positivos e evitar hábitos negativos (estes devem ser remodelados para melhorar a si mesmo). Portanto deve conduzir-se de modo que seus hábitos pessoais estejam acima de qualquer crítica. E, principalmente, manter seus princípios, pois sua coragem física e moral não devem deixar dúvidas. É importante, também, que o líder sempre aperfeiçoe seus conhecimentos, estimulando, assim, sua tripulação, e aumentando o valor do grupo dentro do navio.

É fundamental que o líder conheça e compreenda sua tripulação, para isso, ele deverá ser acessível, de modo que cada tripulante se sinta livre para se expressar e reconhecer suas próprias dificuldades e limitações, e deve ser flexível, sem deixar de ser coerente, no seu julgamento. Pois, se o subordinado compreende que seu Comandante está interessado e preocupado com seu bem-estar, o mesmo adotará uma atitude favorável, tornando-se um subalterno eficiente.

Capítulo II

Fatores que influenciam as relações humanas a bordo

Há diversos fatores que influenciam as relações humanas a bordo. Tais fatores influenciam ao mesmo tempo na qualidade de vida do tripulante, no seu trato com o restante da tripulação, bem como no seu rendimento profissional.

2.1 Confinamento

A vida a bordo traz consigo peculiaridades características do confinamento, tais como alienação do mundo exterior e restrição de assuntos para a comunicação diária, o que pode levar os marítimos a apresentarem certos comportamentos anormais. De quadros depressivos a atos violentos, ou até mesmo o uso de drogas lícitas ou ilícitas.

Conviver todos os dias com as mesmas pessoas torna-se exaustivo, uma vez que a rotina cansa e o assunto se esgote, principalmente nos grandes períodos embarcados. 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.

2.2 Tripulação reduzida

Conviver com as pessoas não é tarefa fácil, conviver sempre com as mesmas pessoas torna-se ainda mais difícil. Hoje em dia há um 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, reduzidas a cada dia, porém já foi provado que essa redução tem limites. Na China uma embarcação com sete tripulantes conseguiu sair do porto e navegar perfeitamente, no entanto os marítimos a bordo rapidamente apresentaram problemas psicológicos decorrentes da falta de outros seres humanos. É natural que o homem viva em companhia de outros, e essa redução para ser

saudável deve ser analisada de acordo com as necessidades dos tripulantes.

Os marítimos de embarcações com tripulação reduzida, não têm muitas opções de relacionamentos, tornam-se introspectivos e fechados devido a esses estreitos laços sociais. Além disso, torna-se incomodo conviver com, no máximo, trinta pessoas durante um longo período de tempo. Este fato aumenta a saudade de casa, amigos e familiares, pois o marítimo muitas vezes não tem a chance ou mesmo tempo para estabelecer uma comunicação eficiente por meio de telefone ou internet com outras pessoas a não ser a tripulação, cada vez mais reduzida.

2.3 Ambiente

O ambiente afeta consideravelmente o comportamento humano. As pessoas comportam-se de acordo com o local em que estão. É incomum observarmos alguém de terno e gravata andando pela areia da praia, assim como ir de biquíni a uma reunião de negócios é completamente inapropriado.

O ambiente influencia em como os seres humanos se portam, se vestem, o que falam, e suas reações em relação às situações que ocorrem no dia a dia. 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 fornecer, além de todas as ferramentas de trabalho, um ambiente confortável, adequado ao trabalho e salubre, a fim de melhorar o desempenho de seus funcionários.

A bordo esse problema se intensifica devido ao fato do confinamento. Com um ambiente de trabalho desfavorável (como por exemplo, uma praça de máquinas ruidosa, o calor exacerbado, uma alimentação ruim) as pessoas sentem-se mais desgastadas, mais estressadas e conseqüentemente os conflitos nas relações interpessoais se intensificam e os erros ficam mais suscetíveis.

2.4 Distância de familiares e amigos

"Longe de casa há mais de uma semana. Milhas e milhas distante do meu amor".

(Ricardo Barreto e Evandro Mesquita)

Em certas profissões é comum ocasionalmente a distância do lar e da família, porém ao trabalhar embarcado a rotina da distância acompanha toda a tripulação. A necessidade de compartilhar o dia a dia com a esposa, filhos, demais familiares e amigos muitas vezes os levam a um estado de depressão. Esta situação no geral torna o marítimo desmotivado a embarcar.

Esse fator influencia inclusive no tempo de descanso do tripulante, pois quando está em casa existe uma pressão para que se divirta com familiares e amigos, que ocorre com boas intenções, porém deve se respeitar o tempo para que se recupere do período embarcado, e possa aproveitar com mais tranquilidade os momentos de lazer em terra.

O desenvolvimento tecnológico veio para amenizar tal problema e facilitar a comunicação do marítimo com o ambiente externo, porém a distância física ainda é um fardo a ser enfrentado e quase sempre não compreendido pelos familiares, principalmente por parte dos filhos. Pois muitas vezes não é possível participar de importantes momentos, tais como: nascimento do próprio filho, aniversários, festas comemorativas, falecimento de algum membro da família dentre outros.

Então, visando sempre melhorar o desempenho e a vida a bordo dos marítimos, as empresas adotaram algumas medidas, como por exemplo, a redução do tempo de embarque e a possibilidade dos familiares poderem participar de algumas viagens. O humor do tripulante muda apenas com a presença deles a bordo.

Com isso, acredita-se que devido aos longos períodos de ausência, o marítimo tem tendência a valorizar muito mais as oportunidades de estar junto com a família e amigos do que as pessoas que têm o convívio diário com seus familiares e se deixam cair na rotina, não dando o devido valor aos momentos que passam juntos.

2.5 Alimentação

A alimentação, sem dúvida, é um fator muito importante na vida a bordo. Hoje em dia é amplamente divulgada a necessidade de comer com qualidade. Com uma dieta equilibrada, com critérios de seleção e quantidade, podemos obter uma alimentação saudável e é possível diminuir o estresse, ansiedade e irritabilidade, além de facilitar o controle do peso e do humor.

É comum que a bordo haja uma grande diversidade de comida a disposição dos tripulantes, sendo assim caso o marítimo em situações de estresse esteja acostumado a aliviá-las ingerindo alimentos ricos em açúcar, ele é um forte candidato a uma síndrome que ocorre em muitos tripulantes: o aumento de peso rápido e prejudicial a saúde.

Por isso, os marítimos devem procurar ingerir alimentos saudáveis, alimentos que não resultem em mudanças ao organismo, nem tampouco em mau humor para as pessoas de bordo. Esses alimentos devem conter muitas fibras, folhas verdes (que são antidepressivas), chás (que ajudam a relaxar e a acalmar), leite (o leite morno é bom, porque é tranquilizante, ajuda no processo natural de adormecimento, é relaxante muscular e precursor da serotonina, uma substância que provoca bem estar e o bom humor).

Em geral, toda essa gama de bons alimentos é fornecida a bordo, basta ao mercante fugir dos alimentos que são “ladrões alimentares” (alimentos ruins), como cafeína e açúcar em excesso, frituras, bebida alcoólica e que quando ingeridos dificultam a circulação, a eliminação de toxinas, causam a obesidade, dores de cabeça, sobrecarregando o metabolismo e irritando o sistema nervoso.

2.6 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. Ou seja, não lhe sobra tempo para descansar e o organismo começa a ficar sobrecarregado. A falta de sono provoca uma série de doenças como obesidade, hipertensão, depressão e mau humor que contribuem para que as relações interpessoais tornem-se cada vez mais complicadas.

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 as suas tarefas. Por esse motivo, muitas pessoas quando chegam ao período final do embarque estão exaustadas tanto fisicamente quanto mentalmente.

2.7 Drogas

De acordo com pesquisa do Observatório Brasileiro de Informação sobre Drogas (OBID), realizada em 2005, 22,8% da população pesquisada já fizeram uso na vida de drogas exceto tabaco e álcool. Portanto, apesar de ilícitas, fazem parte do cotidiano do brasileiro. Elas exercem influencia mesmo naqueles que não a utilizam, mas são vítimas de atos por elas motivados.

As drogas a bordo devem ser vistas, muitas vezes, como consequência da deficiência de algum fator descrito nos tópicos acima. Os marítimos utilizam-se desse artifício para afastar o sono, esquecer dos problemas de bordo e de terra, ou até mesmo ter um momento de lazer.

Fato é que o uso de drogas é maior quanto menor for a fiscalização, e quanto pior for a influência do ambiente. Nesse sentido, precisa-se melhorar a fiscalização e o ambiente, pois com o uso de drogas constante o que era consequência da falta de algo, se transforma em causa, já que pode provocar alterações de personalidade tornando o usuário muitas vezes agressivo e nervoso com os companheiros, desencadeando inimizades e prejuízo no trabalho. E tornando o marítimo rapidamente inapto ao trabalho a bordo.

2.8 Meios de aliviar as tensões de bordo

Devido às inúmeras dificuldades, como a convivência com pessoas diferentes, somado a saudade da família, o marítimo, quando embarcado, é submetido a situações estressantes e desconfortáveis.

Por este motivo, as empresas devem ter um agradável ambiente de bordo, mantendo locais de lazer e visando à diversão dos tripulantes, para que possam aliviar as tensões e deixar um pouco a seriedade de lado. É recomendado ser oferecido aos tripulantes opções de entretenimento para suprir a distância 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.

Comemorações a bordo é comum nos dias de hoje, o que é bom para unir a tripulação. Festa de aniversário, ceia de natal ou almoço de páscoa a bordo ocorre na maioria das embarcações o que integra todos de bordo, e gera um clima de felicidade, resultando em uma opção de desconcentração para todos.

Muitos navios tem academia para prática de exercícios físicos, o que tem um impacto significativo, não só para o corpo, mas também para a mente. Quando fazemos uma atividade física, nosso cérebro libera substâncias químicas: entre elas, a endorfina e a serotonina, que dão a sensação de bem estar. Além disso, com as atividades físicas é possível ter uma redução significativa da pressão arterial, peso e colesterol.

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

Capítulo III

Liderança

“Para liderar você deve servir.” Jesus Cristo

3.1 O Líder

O conceito de liderança definido no livro “ O Monge e o Executivo” é: a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

3.2 Características do Líder

Quando o assunto de se tornar um líder aparece, é comum ter a mesma dúvida “Um bom líder nasce líder ou é forjado?”. Muito se falou sobre esta questão, muitos autores escreveram e escrevem sobre o tema, mas o fato é que a maioria deles entra no consenso de que o líder pode ser feito. Embora seja verdade que algumas pessoas nascem com mais dons naturais que outras, a capacidade de liderar é uma coleção de habilidades e características que podem ser aprendidas e aperfeiçoadas com o tempo.

Os fatores que afetam a liderança são intangíveis. Por isso os líderes precisam de muita experiência para ser considerados eficazes. Portanto, ser um bom líder não é tarefa simples, exige esforço, sabedoria e, principalmente, tempo para ganhar a influência sobre outras pessoas. Porém, é extremamente possível se tornar um líder. Podemos mencionar algumas características e habilidades que fazem com que as pessoas tornem-se líderes extremamente respeitados.

John C. Maxwell em seu livro “*As 21 irrefutáveis leis da liderança-2007*”, cita alguns fatores para se tornar um bom líder, tais como: respeito pelos outros, coragem, lealdade e

humildade. James C. Hunter em “*O monge e o executivo-1994*” também menciona algumas características do líder como: ser honesto, cuidadoso, bom modelo, bom ouvinte, comprometido, tratar as pessoas com respeito, incentivar as pessoas, humildade, paciência e compromisso. Maxwell considera a disciplina, visão, impulso, respeito, força emocional, experiência e habilidade no trato com as pessoas algumas características essenciais para o líder.

Observa-se, portanto, que a maior parte das características de um líder podem ser trabalhadas e aperfeiçoadas. Essas qualidades são fundamentais ao se relacionar com o grupo.

Pode-se destacar as principais características e definir os motivos pelos quais elas fazem toda diferença para a formação de um bom líder.

-Humildade: Para ouvir e aceitar opiniões contrárias o líder precisa ser humilde. A ausência do egocentrismo é de extrema importância, não ter medo de assumir o erro mediante seus liderados é uma virtude de um líder eficaz.

-Comprometimento: O descaso gera conflitos. Um líder deve ser comprometido com sua equipe, deve ter zelo para com os mesmos, não deve ausentar-se por mais que as questões sejam mínimas, deve sempre ter em mente que o que tem de mais valioso é o compromisso com seus liderados.

-Respeito para com os liderados: Esta característica é uma das mais importantes. Ter respeito com as pessoas que lidera e tratá-las bem é fundamental. As pessoas apreciam o respeito que as outras têm por elas e com isso passam a respeitar mais o líder.

-Imparcialidade e integridade: Um líder que não é imparcial com sua equipe e realiza suas decisões baseando-se em motivos pessoais acaba perdendo todo o respeito de seus liderados e, conseqüentemente, sua admiração dos mesmos. Além disso, a integridade deve ser mantida por parte de todos, mas principalmente do líder pelo fato de que exerce o papel de exemplo do grupo.

-Firmeza e autoconfiança: Ser firme em sua fala não quer dizer ser grosso para com os demais e sim impor respeito. Um líder eficaz sabe como e quando chamar a atenção de um indivíduo que esteja traçando um caminho diferente do objetivo. Além disso, faz-se necessário ter autoconfiança para exigir de seu grupo sempre o melhor possível. Um líder sem autoconfiança acaba gerando dúvidas em seus liderados no que diz respeito a competência, principalmente profissional.

Em suma, todas essas características são habilidades, e por isso podem ser desenvolvidas. Porém o líder deve saber que nem sempre é somente isso que o tornará eficaz. Muitas vezes, ele possui a maioria das qualidades, mas falta-lhe a capacidade de impor suas opiniões de maneira correta e o mesmo acaba utilizando seu poder o fazer, o que gera diversos conflitos interpessoais. Torna-se necessário, então, ser um líder que se utiliza da autoridade para expor suas ideias. Como ocorreu com grandes líderes na História da humanidade.

3.3 Papel do líder na humanidade:

Na história da humanidade temos diversos exemplos de liderança que mudaram o rumo das coisas de uma maneira que influenciou a vida de milhões de pessoas.

3.3.1 Jesus Cristo

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

Hoje, mais de dois bilhões de pessoas, um terço dos seres humanos deste planeta, se dizem cristãos. A segunda maior religião do mundo, o islamismo, é menos da metade menor do que o cristianismo. Ninguém pode negar que Jesus Cristo influenciou bilhões ao longo da História da humanidade.

3.3.2 Cristóvão Colombo

Figura 1: Cristóvão Colombo



Fonte: <http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/colonizacao-da-america/imagens/cristovao-colombo.jpg>

Um Líder das grandes navegações, nascido em Gênova na Itália, foi o responsável por unir o Oriente ao Ocidente, e o primeiro homem a comprovar que o mundo tem a forma esférica .

Naquela época, o comércio europeu com o Extremo Oriente, praticado principalmente por mercadores venezianos que seguiam a rota descoberta por Marco Pólo, estava crescendo. No entanto o caminho terrestre de Pólo era extremamente longo e difícil.

Colombo, que acreditava na possibilidade do mundo ser esférico, estava convencido que poderia chegar ao oriente, no leste, viajando para oeste. Apesar de que naquela época, em geral, acreditava-se que a Terra fosse achatada como um prato, e quem navegasse para muito longe no oceano cairia pela borda.

Colombo mesmo assim estava disposto a fazer a experiência, potencialmente mortal, de viajar a oeste para atingir o leste e saiu em busca de um governo que financiasse sua jornada. Os governantes de Gênova e Veneza, cidades italianas, recusaram sua proposta. Assim como o governo de Portugal.

Porém, Colombo era ousado e acreditava em suas convicções. Foi até o rei Fernando V de Aragão e a rainha Isabel I de Castela, na Espanha, e propôs que financiassem sua aventura. E após eles concordarem, Colombo exigiu o título de "Grande Almirante dos Oceanos" A

corte, diante da demonstração de confiança no ideal que Colombo demonstrava, concordou. Nessa situação ele falou claramente o que queria, sem nenhum sentimento de inferioridade, demonstrando que era um homem diferenciado.

Cristóvão Colombo então zarpou da Espanha com três navios (Nina, Pinta e Santa Maria) e a tripulação necessária. Sendo o líder que navegou cinco semanas sem ver terra, e mesmo com o desespero psicológico nos marinheiros, conseguiu cumprir sua missão. Ou pelo menos acreditou nisso, quando chegou onde hoje provavelmente se localizam as Bahamas. Passando também pelos atuais territórios de Haiti, Cuba e República Dominicana.

Poucos fatos na história da humanidade foram tão importantes quanto a chegada de Cristóvão Colombo nas Américas. Colombo foi o elo que uniu o hemisfério Oriental ao Ocidental. E naquela época os dois hemisférios eram tão diferentes e independentes que a descoberta era conhecida como um "Novo Mundo".

3.3.3 Baden-Powell (B-P)

Figura 2: Baden-Powell



Fonte: <http://www.pinetreeweb.com/bp.jpg>

Robert Stephenson Smith Baden-Powell , nascido em 22 de fevereiro de 1857 em Londres, sendo o mais novo de 6 irmãos.

Baden-Powell fez seus estudos em escolas públicas, onde era muito popular e querido por todos, colegas e professores. Nas férias, ele sempre aproveitava para acampar com seus irmãos mais velhos.

Quando terminou os estudos secundários, Baden-Powell ingressou no exército. Como oficial de carreira viajou muito, conhecendo grande parte do mundo. Durante suas viagens conheceu tribos de guerreiros da África, os vaqueiros americanos e conviveu com os índios da América e do Canadá.

Graças à sua competência, honestidade e exemplo como líder de homens, Baden-Powell fez carreira militar brilhante. Podemos citar principalmente a Guerra do Transvaal, em 1889, onde B-P., comandou a guarnição de Mafeking, importante entroncamento ferroviário, cuja posse era de grande valor estratégico. A cidade foi duramente atacada pelas forças inimigas durante meses.

Como havia poucos soldados regulares em Mafeking, B-P. treinou os cidadãos capazes de empunhar uma arma e para isso teve que organizar um grupo de jovens cadetes, os adolescentes da cidade que desempenhavam todas as tarefas de apoio, tais como: cozinha, comunicações, primeiros socorros, etc.

Devido a tais recursos, à inteligência e coragem de seu comandante foi possível a cidade resistir a forças muito superiores, até que chegassem reforços. A maneira como os jovens desempenharam suas tarefas, seus exemplos, de dedicação, lealdade, coragem e responsabilidade, causaram grande impressão em Baden-Powell e anos mais tarde, aquele acontecimento teria grande influência na fundação do Escotismo.

Graças aos seus feitos na vida militar, B-P. tornou-se herói em seu país, a Inglaterra. Durante uma viagem à sua Pátria, Baden-Powell viu alguns meninos usando em suas brincadeiras um livro, que ele havia escrito para exploradores do exército e que continha ensinamentos de como acampar e sobreviver em regiões selvagens. Conversando com os amigos ele entusiasmou-se e resolveu realizar, em 1907, na Ilha de Brownsea, um acampamento com 20 rapazes de 12 a 16 anos, onde ensinou primeiros socorros, observação, técnicas de segurança para a vida na cidade e na floresta.

Devido aos bons resultados deste acampamento, B-P. começou a escrever o livro "Escotismo para rapazes" que, inicialmente foi publicado em fascículos e vendido nas bancas de jornais.

Os jovens ingleses se entusiasmaram tanto com o livro, que B-P. organizou e fundou o Movimento Escoteiro. Rapidamente o escotismo se espalhou por vários países.

O escotismo, nascido na Inglaterra, não respeitou fronteiras e alastrou-se por outros países, e já em 1920, em Londres, reuniram-se, num grande acampamento, Escoteiros de várias nacionalidades. Desde então o crescimento do escotismo foi grande e nem as duas guerras mundiais conseguiram enfraquecê-lo. Foi neste primeiro acampamento mundial, chamado de Jamboree, que 20.000 jovens aclamaram B-P., Escoteiro-Chefe Mundial.

Depois de vários anos de dedicação ao Escotismo, viajando pelo mundo e fundando Associações Escoteiras em vários países, B-P. sentiu suas forças declinarem. Retirou-se, então para uma propriedade que possuía próxima à cidade de Nairobi, Quênia, na África. Ali, na companhia da esposa, dividia o tempo entre a pintura, a numerosa correspondência e a visita

de amigos. Faleceu na madrugada de 8 de janeiro de 1941, enquanto dormia.

3.3.4 Características em comum destes líderes

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. Estes grandes homens fizeram a sua própria história e foram responsáveis pela mudança de comportamento de milhares de pessoas. Eles tinham o poder de influenciar as pessoas. Através do poder da comunicação, estas pessoas conseguiram liderar multidões. Na verdade, a capacidade de liderar, em qualquer época, deriva da força e do apoio dos que cercam aquele que comanda. Ela implica levar os liderados a se tornar independentes, servindo-lhes como exemplo.

3.4 Benefícios de se ter um bom líder no grupo.

Um grupo que tenha um bom líder, que saiba exercer a liderança na medida certa, delegar as responsabilidades, e descentralizar as decisões muito provavelmente será um grupo de excelência.

Delegar responsabilidades aos subordinados não significa abrir mão de liderar a equipe. Ao contrário: quanto mais competente e responsável for a equipe, mais competente tem de ser o líder.

A centralização do poder é incompatível com uma equipe de alta performance. Alguém que centraliza o poder não inspira os profissionais a se tornarem campeões.

Por outro lado, equipes de alto desempenho exigem que seus líderes sejam os principais servidores do grupo. Os líderes têm de servir mais do que os outros porque sua maior função é ajudar os demais a crescerem e a equipe a adquirir autonomia. Sendo assim, é ele que mais deve se sacrificar pelo bem comum.

E resulta em inúmeros benefícios, como uma equipe com entusiasmo, e que faz com suas tarefas porque querem ajudar no resultado final, não apenas por obrigação. Sabe-se também que os subordinados não terão receio de solicitar ajuda quando for preciso, o que é fundamental para o bom andamento do trabalho, e para a segurança a bordo.

É notório que a segurança na embarcação é um fator extremamente importante,

porque um pequeno erro pode custar milhões de dólares, ou ainda pior: pode custar vidas.

A importância de um bom líder então deve ser vista como prioridade, e para isso se deve escolher um oficial com as qualidades necessárias, ou pelo menos, a vontade de trabalhar para se tornar um bom líder.

Capítulo IV

Liderança a bordo dos navios mercantes

4.1 Oficial como líder poder X oficial como líder autoridade

Max Weber em seu livro “A teoria da organização econômica e social” enunciou as diferenças entre poder e autoridade, e essas definições ainda são amplamente usadas hoje. Relacionando-as com a vida de bordo podemos vemos que:

O Oficial que age como líder poder significa que tem 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. Infelizmente é comum que ocorra, pois apesar da posição de liderança, e conseguir o resultado, não consegue o entusiasmo de sua tripulação, contribuindo para insatisfação a bordo.

O oficial que age como líder autoridade significa que tem a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que ele quer por causa de sua influência pessoal.

Apesar de difícil, ocasionalmente ocorre de existir líderes autoridade naturais, aqueles que tem habilidades entusiastas pela natureza. Há também os líderes autoridade “artificiais”, que são aqueles que trabalham as principais habilidades do líder entusiasta.

4.2 Subalterno podendo exercer a função de líder.

Diante do exposto, deve ser dito também que alguém poderia estar num cargo de poder e não ter autoridade sobre as pessoas. Ou, ao contrário, uma pessoa poderia ter autoridade sobre os outros sem estar numa posição de poder. Nesse caso, vemos que um subordinado pode sim exercer a liderança, e ocorre mais frequentemente nos casos que os oficiais não a exercem.

Logo, essa situação é evitada com o Oficial exercendo a liderança, mas caso não ocorra, não se deve repreender o subordinado, ele deve ser incentivado pelos superiores, e

deve ser dado condições para que ele se torne o melhor que pode ser.

4.3 O líder deve dar o que os liderados precisam, não o que eles querem

O Papel do líder é identificar e satisfazer as legítimas necessidades das pessoas. Isso significa que nem sempre é bom dar aos liderados o que eles querem, porém necessário dar aos liderados o que eles precisam.

A bordo o líder deve entender que apesar de que os liderados queiram uma menor jornada de trabalho, um serviço com menos tarefas e preocupações que é proporcionado por uma maior automação maior dos navios, e desejam também aumento de salário. O Líder deve escutar e pensar ponderadamente se esses anseios são meros desejos, ou se são necessidades legítimas.

No caso da menor jornada de trabalho, entende-se que quanto menor, mais tripulantes serão necessários para a rendição de todos os horários de serviço e inevitavelmente ocorrerá uma diminuição no salário de cada marítimo. Dessa forma é perceptível que esse desejo, não é uma necessidade legítima dos tripulantes, que precisam de empregos estáveis e duradouros.

É desejo também uma maior automação nos navios, o que diminuiria as preocupações de cada tripulante, mas também é perigoso que ocorra essa condição, pois essa condição torna desnecessário alguns tripulantes a bordo, e significaria uma grande perda de empregos, e navios com tripulação ainda mais reduzida e pelo que já foi exposto é sabido que é uma situação desfavorável psicologicamente.

Há por parte de alguns marítimos o sentimento de que por passar grande parte da vida a bordo, as regras deveriam ser mais liberais, e que eles tivessem maior autonomia para fazer o que desejassem, eles querem menos limites para suas ações. É algo que apesar de desejarem, não é o que precisam. Todos os marítimos precisam conviver num ambiente com limites e padrões estabelecidos, rodeados de pessoas que tenham responsabilidade.

Vimos que há uma enorme diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades, e o líder a bordo deve sempre ter a razoabilidade de filtrar um anseio que não considera as consequências físicas ou psicológica daquilo que se deseja, de uma legítima exigência física ou psicológica para o bem estar do ser humano.

Existe uma hierarquia de importância e de influência entre as necessidades humanas. Abraham Maslow, um psicólogo americano, que ficou conhecido por sua proposta de hierarquia das necessidades de Maslow ou, como também é conhecida, pirâmide de Maslow. Nessa pirâmide de necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Conforme a pirâmide exposta a seguir:

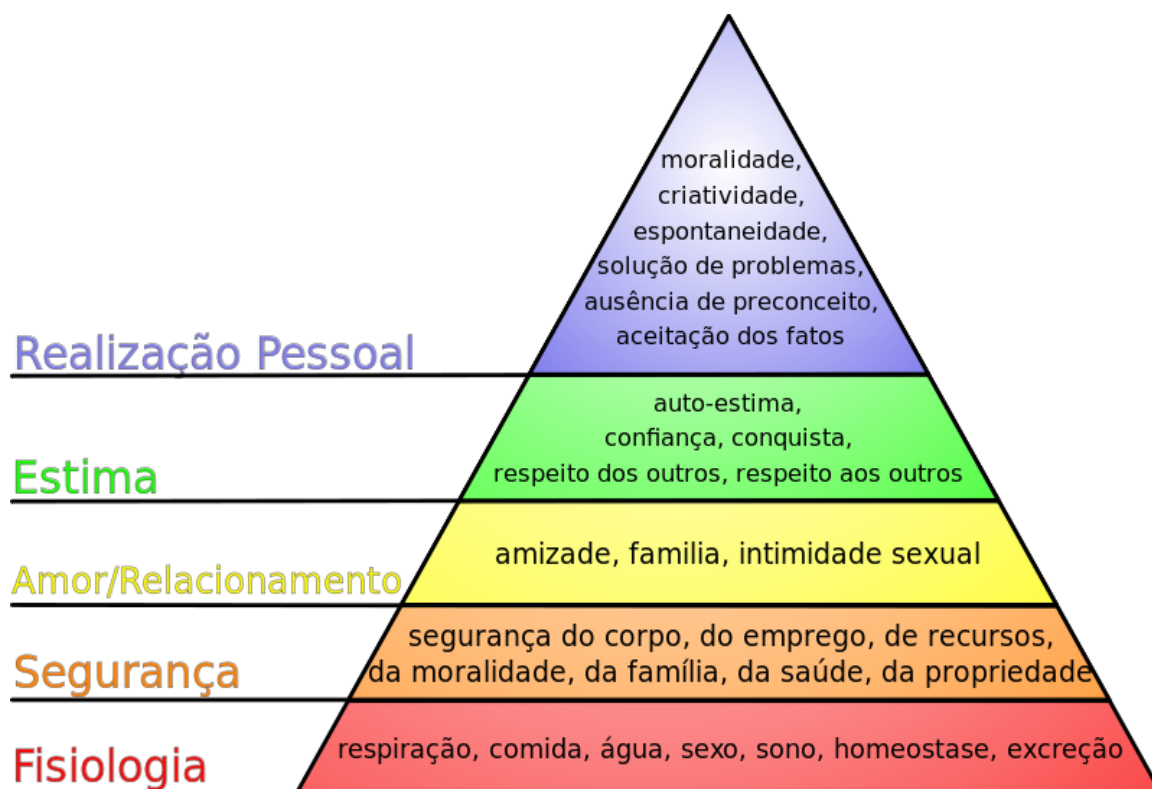


Figura 3 – Pirâmide de Maslow

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Piramide_de_Maslow.svg

Essa pirâmide com cinco níveis de necessidade é de grande ajuda para se entender o que é uma necessidade legítima, e o que é apenas um desejo.

As necessidades fisiológicas são básicas, e todos devem ter acesso, o segundo nível são as necessidades de segurança, que vão desde a segurança do navio, que é visto seguindo os padrões de exigência internacional, até a segurança do emprego estável, que é satisfeita também com benefícios como plano de saúde, seguro de vida e previdência privada.

No terceiro nível as necessidades de amor se refere a sentimentos, e são satisfeitos com um maior tempo para o profissional passar com sua família, amigos e seu(sua) companheiro(a). As necessidades do quarto nível são as de estima, e passam por duas vertentes: o reconhecimento das suas capacidades pessoais, e o reconhecimento dos outros em relação a sua capacidade e desempenho.

No último patamar, as necessidades de autorrealização, em que o indivíduo procura

tornar-se tudo aquilo que ele pode ser. Maslow considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade "... temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais".

Capítulo V

O papel do líder na Marinha Mercante

5.1 O comandante e sua liderança

Historicamente, o comandante de um navio costuma ser um "deus" a bordo. É uma tradição nas marinhas ocidentais, de guerra ou mercantes, que ele viva em cabine própria, isolado do resto dos oficiais e marinheiros, para preservar a mística de ser a maior autoridade a bordo. Ele é o Líder da embarcação, e tem diversas responsabilidades. De acordo com a Norma da autoridade marítima (NORMAN) 13, compete a ele:

1. Cumprir e fazer cumprir, por todos os subordinados, as leis e regulamentos em vigor, mantendo a disciplina na sua embarcação, zelando pela execução dos deveres dos tripulantes, de todas as categorias e funções, sob as suas ordens;
2. Inspeccionar ou fazer inspeccionar a embarcação, diariamente, para verificar as condições de asseio, higiene e segurança;

Tamanha é a responsabilidade do comandante nesse item que chega a decidir até mesmo o cardápio das refeições dos tripulantes.

3. Implantar e manter um programa continuado e periódico de treinamento para familiarização de novos tripulantes e para manutenção do nível operacional da tripulação;
4. Fazer com que todos conheçam seu lugar e deveres em caso de incêndio, de abalroamento ou de abandono, executando, pelo menos, quinzenalmente, os exercícios para uso necessários, sempre que 1/3 da tripulação tiver sido substituída;

É fundamental que em caso de emergência todos saibam os seus pontos de encontro, por exemplo num navio de Cruzeiro sempre que novos hóspedes sobem a bordo é feito o treinamento. Para que nenhum tripulante esqueça seu lugar existe a Tabela Mestre Individual que possui as informações dos postos de cada um nas diversas situações.

5. Assumir pessoalmente a direção da embarcação sempre que necessário como: por ocasião de travessias perigosas, entrada e saída de portos, atracação e desatracação,

fundear ou suspender, entrada e saída de diques, em temporais, cerração ou outra qualquer manobra da embarcação em casos de emergência;

Como Líder a bordo, o comandante deve assumir o comando nas condições adversas, sempre acompanhado por seus oficiais que devem auxiliá-lo a todo momento.

6. Supervisionar o carregamento, a descarga, o lastro e deslastro da embarcação, de forma eficiente, de acordo com as normas de segurança;
7. Exercer fiscalização e repressão ao contrabando, transporte de armas, munições e cargas não manifestadas;
8. Responder por quaisquer penalidades impostas à embarcação, por infração da Legislação em vigor, resultantes de sua imperícia, omissão ou culpa, ou de pessoas que lhe sejam subordinadas apontando, neste caso, o responsável;
9. Socorrer outra embarcação, em todos os casos de sinistro, prestando o máximo auxílio, sem risco sério para sua embarcação, equipagem e passageiros;
10. Efetuar casamentos, escrever e aprovar testamentos "in extremis", reconhecer firmas em documentos, nos casos de força maior;

Como um navio é um "território" navegante de um país, um espaço soberano deixado claro pela bandeira nacional no mastro, essa autoridade acabou também sendo reconhecida pelo Estado.

11. Impor penas disciplinares aos que perturbarem a ordem da embarcação, cometerem faltas disciplinares ou deixarem de fazer o serviço que lhes compete, comunicando às autoridades competentes, na forma da legislação em vigor;
12. Certificar-se se estão a bordo todos os tripulantes, prontos a seguir viagem, na hora marcada para a saída da embarcação;
13. Implantar e fazer cumprir a bordo um plano de prevenção e combate a poluição;

Ao comandante é vedado:

1. alterar os portos e escala da embarcação, sem causa justificada;

2. abandonar a embarcação, por maior perigo que se ofereça, a não ser em virtude de naufrágio e após certificar-se de que é o último a fazê-lo.

“O comandante afunda com seu navio” é uma das regras mais conhecidas da profissão, e tornou-se uma mística, deixando claro a desonra em não salvaguardar a vida de passageiros e tripulantes. Caso o comandante não cumpra essa lei, deverá responder judicialmente e inevitavelmente acabará com sua carreira.

Com tanta responsabilidade é compreensível que o posto de comandante deve ser exercido apenas por profissional capacitado e selecionado. Toda a mística por trás do comandante é mantida ao se cumprir com todas as suas responsabilidades, e pode ser envergonhada com a divulgação em toda a mídia internacional por um abandono do navio num desastre.

5.2 O Chefe de Máquinas e sua liderança

O chefe de máquinas de um navio é a mais alta autoridade técnica a bordo, apenas reportando ao comandante. É o chefe e líder da seção de máquinas e, de acordo com a NORMAM 13, a ele compete:

1. Responder pela direção técnica, econômica, disciplinar e administrativa do setor a seu cargo, na qualidade de encarregado da Seção de Máquinas;
2. Ser responsável pela conservação, manutenção e limpeza de todos os aparelhos, acessórios e equipamentos da seção de máquinas;

Da mesma forma que o comandante é o responsável por tudo que acontece a bordo, o Chefe de Máquinas é responsável por tudo que acontece na seção de máquinas e mesmo que seja delegada a função a outro oficial a responsabilidade continua sendo do Chefe de Máquinas.

3. Receber e cumprir as ordens do Comandante, bem como observar as orientações do órgão técnico do armador, relativas ao serviço de sua seção;

O Chefe de Máquinas que responde por sua seção, sendo o elo entre a seção de máquinas e o comandante.

4. Organizar os detalhes de serviço e as incumbências individuais de todo o pessoal de sua seção, visando ao máximo aproveitamento do pessoal, quer no serviço de quarto,

quer no de divisão;

5. Gerenciar, pessoalmente, na praça de máquinas toda e qualquer manobra da embarcação;

Como líder e figura de maior responsabilidade da seção, o chefe de máquinas deve coordenar todas as manobras a fim de que tudo ocorra de maneira eficiente e com segurança.

6. Formular e apresentar ao Comandante, para o competente "Visto", todos os pedidos de reparo e de suprimento necessários ao serviço da seção a seu cargo;
7. Coordenar o recebimento, controlar o consumo e zelar pela economia de combustíveis, lubrificantes e de todo o material requisitado para sua seção, por cuja aplicação é responsável;
8. Fornecer diariamente ao Comandante, ao meio-dia, em viagem, o "Boletim de Máquinas" ;

As informações da praça de máquinas que são passadas ao comandante deve ser feitas através do chefe. Ninguém tem autoridade para informar ao comandante sem o chefe estar previamente ciente da situação.

9. Providenciar para que os guinchos, molinetes, guindastes e redes de encanamentos não sofram congelamentos nas zonas frias;
10. Permanecer a bordo nos portos, durante o expediente, ou além dele, quando o trabalho assim o exigir, afastando-se somente com autorização do Comandante, passando o serviço ao seu substituto legal;
11. Comunicar ao Comandante, antes da saída da embarcação, as ausências porventura existentes de tripulantes da seção de máquinas;

O Chefe de Máquinas para os tripulantes de sua seção é uma espécie de "Comandante". Portanto deve procurar liderar toda sua seção para que o trabalho ocorra de forma favorável ao bem comum. Ele é o responsável pela gestão do serviço e por todo o pessoal de máquinas. É um posto menos político que o de Comandante, mas o seu exercício inclui enorme responsabilidade técnica e é extremamente importante a bordo.

5.3 A CIPA e a liderança de seu Presidente

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é, segundo a legislação brasileira, uma comissão constituída por representantes indicados pelo empregador e membros eleitos pelos trabalhadores, de forma paritária, em cada estabelecimento da empresa, que tem a finalidade de prevenir acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

A bordo o presidente da CIPA é indicado pelo armador, tem mandato de 1 ano e deve presidir as reuniões da CIPA sendo o responsável pela convocação dos cipeiros. Deve seguir a Norma Regulamentadora (NR) 30 – que trata da segurança e saúde no trabalho aquaviário. Esse líder tem as seguintes competências:

1. Investigar e analisar os acidentes ocorridos na empresa.
2. Sugerir as medidas de prevenção de acidentes julgadas necessárias por iniciativa própria ou sugestão de outros empregados e encaminhá-las ao presidente e ao departamento de segurança da empresa.
3. Promover a divulgação e zelar pela observância das normas de segurança, ou ainda, de regulamentos e instrumentos de serviço emitidos pelo empregador.
4. Promover anualmente a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT).
5. Sugerir a realização de cursos, palestras ou treinamentos, quanto à engenharia de segurança do trabalho, quando julgar necessário ao melhor desempenho dos empregados.
6. Registrar nos livros próprios as atas de reuniões ordinárias e extraordinárias e enviar cópia ao departamento de segurança.
7. Preencher ficha de análise de acidentes. Deve ser enviada cópia de ambas as fichas ao departamento de segurança da empresa.
8. Manter controle sobre as condições de trabalho dos funcionários e equipamentos das empreiteiras e comunicar ao presidente as irregularidades encontradas.
9. Elaborar anualmente o Mapa de Riscos da empresa.

Apesar de todas as responsabilidades, o presidente da CIPA deve delegar aos demais cipeiros as tarefas necessárias para que se atinja o resultado desejado. Por isso deve ter

espírito de liderança, e construir um bom relacionamento entre a CIPA e os demais tripulantes de bordo e da empresa. O presidente da comissão interna de prevenção de acidentes possui um cargo de grande responsabilidade e em caso de acidente pode ser punido por falha. Logo, assim como as demais posições de liderança a bordo, deve supervisionar tudo que por ele foi delegado, pois a responsabilidade não é delegada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi realizar uma análise das relações interpessoais a bordo, através da exposição de características psicológicas do ser humano, e os pontos que mais influenciam essas relações, e como os líderes devem agir diante deles.

Através desta análise, pode-se concluir que existem várias alternativas para a solução e prevenção dos problemas de relacionamento a bordo e, além das existentes, novas opções são criadas todos os dias pelos líderes que, através da sua experiência e sensibilidade no trabalho a bordo, desenvolvem maneiras de fazer com que suas tripulações produzam o máximo.

A distância do lar por vezes leva aos tripulantes um sentimento de isolamento, o que faz com que os mesmos prefiram ficar solitários e percam o convívio com o restante da tripulação. Tal situação como foi discutida no decorrer dessa monografia acaba se tornando prejudicial não apenas para o tripulante que acaba se tornando depressivo, podendo até prejudicar sua saúde, como também para o seu grupo de trabalho, visto que insatisfeito e desmotivado para o serviço, o mercante perde sua capacidade criadora e seu rendimento no trabalho.

Conviver com pessoas com ideais opostos ou diferentes é algo complicado, mas comum em qualquer ambiente de trabalho. A convivência diária traz consigo problemas de relacionamento os quais podem resultar em conflitos.

Diante dessa situação, surge a bordo a figura do Líder, pessoa capaz de motivar a tripulação para que ela possa superar o distanciamento dos familiares e as mudanças que surgem a todo o momento no ambiente de trabalho de bordo, fazendo com que cada tripulante consiga se relacionar bem com o outro, adaptar-se da maneira mais positiva as mudanças, criando assim um ambiente harmonioso, saudável e sem conflitos. Foi visto também que a melhor maneira do líder exercer esse papel é pelo exemplo. Sendo assim, ao ver que o líder está motivado e feliz com sua profissão, é comum que o sentimento contagie os demais tripulantes.

Por fim, podemos concluir que apesar do mercante ter suas peculiaridades em seu ambiente de trabalho, esse ambiente pode se tornar um ótimo lugar para o profissional. Cabe

ao líder, além de suas diversas responsabilidades, motivar o profissional. E cabe ao profissional procurar ao máximo se qualificar para de forma ativa contribuir para tornar o ambiente o melhor possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
3. GANDHI, Mohandas Karamchand. **Autobiografia: minha vida e minhas experiências com a verdade**. São Paulo: Palas Athena, 1999.
4. HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
5. BADEN-POWELL, Of Giwell, Lord. **Lições da Escola da Vida**. Porto Alegre. Ed. Escoteira. 1985
6. ITALIANI, Fernando. **Gestão de Pessoas: a principal ferramenta para o sucesso**. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestaodepessoas.htm>. Acessado em: 28 jul 2012.
7. KULISCH, W. Anthony e BANNER, David K. **Selection processes for self-managed work teams**. Empowerment in Organizations, 1993.
8. MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 1ª ed. col. Os Pensadores. São Paulo: Abril, 1973.
9. NETO, Mário Hecksher. **Precisamos de Líderes: estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições**.
10. GREENE, Robert. **As 48 leis do poder**. Rocco, 2000.
11. SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.
12. TERRY, George R. **Princípios de Administração**. Continental, 1968.
13. TZU, Sun. **A arte da Guerra**. 24ª ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2001.