

MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA MARINHA MERCANTE

WAGNER SONDERMANN DE ALBUQUERQUE

LIDERANÇA:
O Papel do Comandante nos Navios Mercantes

RIO DE JANEIRO
2014

WAGNER SONDERMANN DE ALBUQUERQUE

LIDERANÇA:

O Papel do Comandante nos Navios Mercantes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Máquinas da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadora: 1T (RM2-T) Raquel Apolaro

RIO DE JANEIRO

2014

WAGNER SONDERMANN DE ALBUQUERQUE

LIDERANÇA:

O Papel do Comandante nos Navios Mercantes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Máquinas da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Data da aprovação: ____ / ____ / ____

Orientadora: 1T (RM2-T) Raquel Apolaro

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares pela confiança em mim depositada e à Professora Denise Baptista Silva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família que juntamente com os meus amigos percorreram esta longa jornada dando todo o suporte necessário para que eu alcançasse meus objetivos. Paralelamente, agradeço à minha orientadora 1T (RM2-T) Raquel Apolaro pela atenção.

EPÍGRAFE

"O melhor soldado não ataca. O lutador superior vence sem violência. O maior dos conquistadores vence sem esforço. O gerente mais bem sucedido dirige sem impor. Isso é chamado não agressividade inteligente. Isso é chamado superioridade dos homens."

Lao-Tsu

RESUMO

Este trabalho visa analisar o papel do comandante de um navio mercante na função de um líder baseando-se nas relações interpessoais no trabalho e nos principais fatores que influenciam as relações interpessoais a bordo, visto que, o ambiente de trabalho diferenciado tem influência direta na produção de um grupo. São apresentados os tipos e características de um líder a fim de que se tenha um maior embasamento para que ao final entenda-se a importância da postura de um comandante.

Palavras-chave: Relações Interpessoais. Líder. Comandante.

ABSTRACT

This work aims to analyze the role of commander of a merchant ship in the role of a leader based on interpersonal relationships at work and the main factors that influence interpersonal relationships on board, since the different work environment has a direct influence on the production a group. The types and characteristics of a leader so that it has a higher basis for the end understand the importance of the posture of a master are given.

Keywords: Interpersonal Relations. Leader. Commander.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os principais líderes da história	18
Figura 2 - Representação de um Líder	20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de Líderes

22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO	12
2.1 Conceito	12
2.2 Relações Interpessoais no Trabalho	13
2.3 Fatores que Influenciam as Relações Interpessoais a Bordo	14
3 LIDERANÇA	17
3.1 Histórico	17
3.2 Conceito	19
3.3 Papel do Líder	20
3.4 Características de um Líder	21
3.5 Tipos de Líderes	21
4 O PAPEL DO COMANDANTE NOS NAVIOS MERCANTES	23
4.1 Líderes nos Navios Mercantes	23
4.2 O Papel do Comandante	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

Entre os relacionamentos que temos na vida, os de trabalho são diferenciados por dois motivos: um é que não escolhemos nossos colegas, chefes, clientes ou parceiros; o outro é que, independentemente do grau de afinidade que temos com as pessoas do ambiente de trabalho, precisamos funcionar bem com elas para a realização do trabalho. Esses ingredientes da convivência no trabalho nos fazem lidar com diferenças de opinião, de visão, de formação, de cultura e de comportamento.

Os relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho geralmente são difíceis de perceber, pois, o comportamento e as ações das pessoas da equipe podem não ser visíveis. Como as pessoas necessitam estabelecer uma comunicação para que o andamento das atividades dentro das organizações não prejudique os resultados, saber conviver e saber interagir com as pessoas é fundamental. Com isso, a função de um líder se torna de suma importância para se estabeleça um bom convívio e garanta um resultado satisfatório do trabalho. No trabalho a bordo de navios, é o comandante quem assume o papel de líder.

2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO

2.1 Conceito

O indivíduo pode ser visto segundo três aspectos: o biológico, o psíquico e o social. O indivíduo é um ser biopsicossocial, de tríplice origem que lhe confere uma complexidade singular. Estudar cada aspecto isoladamente não traz uma visão da realidade de interação desse indivíduo com o meio e conseqüentemente com as organizações, já que cada aspecto influencia os restantes. Dessa forma, as reações de um indivíduo dentro do coletivo pode se diferenciar em função do tipo biopsicossocial que ele apresenta.

O biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um a seu modo, à edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e a afixar igualmente os limites. O biológico pode influenciar o psíquico, e mesmo componente social. Por exemplo, uma pessoa atingida por uma perturbação funcional qualquer pode rever sua posição no trabalho, suas atividades e suas relações sociais. O inverso é igualmente verdadeiro, o psíquico e o social podem ter conseqüências biológicas. Por exemplo, uma pessoa de certa cultura pode se encontrar em uma situação paradoxal de alteridade, entrando em contato com outra cultura. Na escala individual, o biológico, o psíquico e o social exercem um papel mais ou menos importante segundo o contexto e as pessoas envolvidas. A herança biológica, os traços de caráter, história pessoal, as origens socioculturais deixam sua marca ao sabor dos eventos e condutas individuais. A realidade humana observada neste nível, conjugando sutilmente estes três elementos, explica em certa medida porque em situações organizacionais similares, alguns se comportarão ou reagirão diferentemente no plano individual, o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências.

Relações Interpessoais são as trocas, as comunicações, os contatos entre as pessoas, uns interagindo com os outros nas mais diferentes situações que fazem parte da existência humana. É um fenômeno corriqueiro, prosaico e simplório de gente lidando com gente. Para se identificar as possíveis Relações Interpessoais existentes, é necessário se entender como essas relações se manifestam em grupos. As relações humanas se encontram nas relações do indivíduo com o grupo, dos indivíduos entre si, do grupo com outros grupos, do líder com o grupo, do indivíduo com o líder. Logo, onde se encontram dois indivíduos existe uma Relação Interpessoal. As relações humanas ou interpessoais bem dirigidas visam estabelecer, mediante

melhor entendimento, o máximo de aproximação inter-individual em função das necessidades comuns. Onde existir mais de duas pessoas, existe a relação interpessoal dos grupos que está presente no trabalho, no lar, nas relações sociais.

2.2 Relações Interpessoais no Trabalho

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e como seres humanos reagem e interagem comunicando-se, expressando idéias, simpatizando, sentindo prazer em suas produções, atraindo-se, antipatizando, sentindo aversões, aproximando-se, afastando-se, entrando em conflito, demonstrando solidariedade, competindo, colaborando, desenvolvendo e trocando afeto. São vivências e experiências, isto é, produções da essência do ser humano e não só bagagens culturalmente adquiridas e tecnicamente desenvolvidas.

Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não intencionais, constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa na presença de outra pessoa não fica indiferente a essa situação de presença estimuladora. O processo de interação humana ocorre permanentemente entre pessoas, sob a forma de comportamento manifesto e de não manifesto, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais ou físico-corporais. Como por exemplo, um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou afastamento, constitui formas não verbais de interação entre pessoas.

Quando se trata da composição e estrutura dos grupos sociais efetuadas por meio de inquéritos sociométricos, evidenciaram a existência dentro de um grupo social de laços de amizade, de simpatia ou mesmo de antipatia, tais que podem reforçar a coesão do grupo ou destruir sua eficácia.

Os aspectos da psicologia da natureza humana onde todos os estudiosos concordam em que o homem é mais comumente impelido pelas emoções do que pela razão. A emoção é um estado efetivo da mente humana, no qual as simpatias ou antipatias, a esperança ou o temor, a paixão ou a indiferença dominam a conduta de uma pessoa. Ao contrário, a razão é a aplicação deliberada do poder da mente para comparar os méritos de diversos modos de agir e escolher o mais prático. No ambiente de trabalho, grupos de pessoas compartilham tarefas a serem executadas, tarefas estas pré-determinadas, com um modelo de comportamento a ser seguido como a comunicação, a cooperação, o respeito, a amizade, dentro de uma ética profissional. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes do comportamento indicado inicialmente e então, inevitavelmente os

sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades, que repercutem na eficácia do trabalho.

Em relação às Relações Interpessoais, apresentam-se sentimentos positivos de simpatia e atração que provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade. Esse ciclo de atividades interagindo com os sentimentos não se relaciona diretamente com a competência de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho. Estudos têm demonstrado a necessidade de desenvolvimento da Competência Interpessoal, para que seja atingido um relacionamento interpessoal harmonioso e prazeroso. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que permitirá alcançar a integração coordenada de esforços na realização das tarefas, obtendo muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais, e sim, o resultado do grupo em conjunto.

Assim, Competência Interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e as exigências da situação. Competência Interpessoal, portanto, é resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas de comportamento que conduzem a consequências significativas nos relacionamentos duradouros e autênticos, satisfatórios para as pessoas envolvidas.

A habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais é avaliada de acordo com três critérios: a percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação; a habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de tal modo que não haja regressões e a solução alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

2.3 Fatores que Influenciam as Relações Interpessoais a Bordo

Além das emoções existem outros fatores que influenciam as relações humanas. Caso esses fatores não estejam em condições favoráveis, eles acabam prejudicando a qualidade de vida da tripulação, o rendimento do trabalho, a comunicação efetiva e, conseqüentemente,

provocam sérios problemas nas relações interpessoais. O ambiente afeta consideravelmente o comportamento humano. As pessoas comportam-se de acordo com o local em que estão. O ambiente dita como os seres humanos devem se portar, se vestir, o que falar e suas reações em relação às situações que ocorrem no dia a dia. Sendo desagradável, provoca sérios problemas 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 para os empregados, a fim de melhorar seu desempenho. 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 ou uma alimentação ruim as pessoas sentem-se mais desgastadas, mais estressadas e com isso os conflitos nas relações interpessoais se intensificam e os erros ficam mais suscetíveis.

Conviver com as pessoas não é tarefa fácil, conviver sempre com as mesmas pessoas torna-se ainda mais difícil. Existem navios enormes com tripulações mínimas que a cada dia se reduzem ainda mais. As pessoas acabam não tendo muitas opções de relacionamento e tornam-se introspectivas e fechadas 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.

Além da falta de tempo para se comunicar com a família e amigos, a falta de tempo para o lazer e até mesmo para o sono é um fator que influencia muito nas relações interpessoais a bordo. O lazer sempre foi uma válvula de escape para o estresse, porém, a bordo não há tempo para relaxar onde muitas vezes se o marítimo não está tirando seu serviço, está dormindo para descansar fisicamente e assumir o próximo quarto de hora. Portanto, torna-se difícil ter tempo para assistir a um filme, jogar algum jogo, entrar na internet, ou até mesmo para conversar. Essa situação torna a tripulação mais cansada e estressada, ocasionando mais conflitos.

Além disso, 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 exaustas tanto fisicamente quanto mentalmente.

Além do cansaço físico, existe o cansaço mental. Este pode ser em consequência do excesso de trabalho, da falta de sono, da falta de tempo para o lazer, dos conflitos a bordo entre vários outros fatores. Nestes casos um bom líder promoveria momentos de lazer para os seus liderados.

3 LIDERANÇA

3.1 Histórico

Em história muito se aprende sobre os personagens mais importantes e que influenciaram o mundo seja pelo seu conhecimento, seja por seus feitos ou ações. A maioria dessas pessoas foram líderes. Reis, imperadores, czares, monges, pastores, presidentes, todos eles influenciaram de alguma forma seus seguidores e por este motivo são até hoje lembrados por suas habilidades ou características.

É impossível não mencionar Jesus Cristo como o maior líder de todos os tempos. Se liderança é a habilidade de influenciar pessoas a chegar num objetivo comum por livre e espontânea vontade, então não há ninguém que possa chegar perto de Jesus na personificação dessa definição. Hoje, mais de dois bilhões de pessoas, um terço dos seres humanos do planeta, se dizem cristãos. A segunda maior religião do mundo, o islamismo, não chega nem à metade do número de seguidores do cristianismo. Além disso, dois dos maiores dias santos da maioria dos países, Natal e Páscoa, são baseados em eventos da vida de Jesus. Até o calendário de grande parte do planeta conta os anos a partir do nascimento de Jesus Cristo há mais de dois mil anos. 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”. Portanto, mesmo as pessoas possuindo outras religiões como budista, hinduísta ou ateu é inegável que Jesus Cristo influenciou bilhões de pessoas e é o maior líder de todos os tempos até hoje.

Pode-se citar também Mahatma Gandhi como um exemplo de líder pacífico e de que características físicas não influenciam na questão da liderança. Com menos de 1,60m de altura e menos de 50 quilos, Gandhi viveu em um país oprimido e escravo do Império Britânico. Porém, declarou que conseguiria a independência sem recorrer à violência. Ele sabia que tinha que chamar a atenção do mundo para que todos pudessem ver a injustiça que estava acontecendo na Índia. Comunicou seus seguidores que teriam que se sacrificar pela liberdade, mas, que por meio deste sacrifício começariam a chamar a atenção de todas as partes do mundo. Gandhi foi um líder servidor, se dedicou à causa e suportou a dor e o sofrimento de vários jejuns rigorosos. Sua desobediência civil surtiu efeito e, em 1947, não apenas o império Britânico concedeu a independência à Índia como recebeu Gandhi em Londres. Ele não utilizou armas, violência ou poder, mas sim a influência.

Outro exemplo de liderança é Martin Luther King. Poucas pessoas sabem que Martin Luther King foi à Índia no final em 1950 para estudar os ensinamentos de Gandhi. Lutou contra a segregação racial nos Estados Unidos, combatendo o racismo e o preconceito. Assim como Gandhi, defendia a luta pacífica como forma de construir um mundo melhor com igualdade social e direitos iguais. Além disso, foi responsável pelo discurso mais famoso e lido de todos os tempos: “Eu tenho um sonho de que um dia, esta nação se erguerá e viverá o verdadeiro significado de seus princípios” onde nele Martin Luther King fala sobre a paz e a liberdade que tanto desejava.

Nem sempre os atos dos líderes são de amor e bondade. Um exemplo de um líder que fugiu a tudo isto foi Adolf Hitler. Apesar disto, é pouco provável que algum dirigente político do século XX tenha se igualado a ele em termos de popularidade. Hitler conseguiu reerguer a Alemanha que estava com a economia afundada. O Führer, como era denominado, fazia discursos empolgantes para as massas, falava firme e com um excelente linguajar, era inteligente e conhecia as fraquezas dos seus oponentes. Sua vontade de alcançar seu objetivo o fez perseguir judeus, negros e muitos outros. Adorado pelo povo alemão, adulado por seus subordinados e temido por seus inimigos e pelo resto da Europa, Hitler entrou para a história como a encarnação do mal, da barbárie, o principal culpado pelo Holocausto e um dos símbolos mais horrendos e sanguinários já conhecidos pela humanidade.

Figura 1: Os principais líderes da história



Fonte: <http://vestibular.uol.com.br/album/2013/07/01/conheca-15-dos-lideres-e-revolucionarios-mais-influentes-do-mundo.htm#fotoNav=1>

3.2 Conceito

De acordo com Hunter (2004), liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir. Isso significa exercer liderança por meio de persuasão e não de poder. Quando se usa o poder, obrigam-se as pessoas a fazerem a nossa vontade, por conta da posição que nós ocupamos. Mas, se por algum momento usamos a persuasão, as pessoas irão fazer o que queremos de boa vontade. De acordo com Alberoni (2004), o sociólogo Max Weber sustenta a existência de três tipos de poderes legítimos sendo eles o tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei.

Segundo Kelley (1999), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz. Para ser um líder eficaz, um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica. Deve ser respeitada a qualificação e comprovado bom senso em áreas relevantes para as metas do grupo, ter consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas, sendo assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo e desempenhar as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas. Para a liderança se faz necessário também ter sensibilidade, dedicação à equipe e intuição do coletivo. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação. Quando o profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais.

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia. A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência

dos desafios enfrentados por suas equipes, a empresa se transforma em um navio sem rumo, literalmente.

Conceitua-se então liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se assim, nas palavras de Max De Pree (1989), um servidor.

3.3 Papel do Líder

Max De Pree (1989) refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele, devendo proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador.

Figura 2: Representação de um Líder



Fonte: <http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.Dez-dicas-para-voc%C3%AA-se-tornar-um-1%C3%ADder-nota-10.print>

Ao líder, cabe o papel de facilitador. O papel do líder é, antes de tudo, de desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca e manter a energia motivacional dos liderados. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

3.4 Características de um Líder

As teorias de Traços de Personalidade são as mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Essas teorias foram influenciadas pela teoria do “grande homem”, defendida por Carlyle (2001) para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade. Essa teoria especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como traços físicos (energia, aparência pessoal, estatura e peso), traços intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa) e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Porém, atualmente constata-se que as características físicas não influenciam um líder, como o exemplo citado de Mahatma Gandhi. Um líder deve inspirar confiança, ser inteligente e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Os estudos de Liderança da Ohio State University, iniciados em 1945, tentaram identificar várias dimensões do comportamento de líder. A equipe de pesquisa definiu liderança da seguinte maneira: “Comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo”.

3.5 Tipos de Líderes

Os líderes são classificados de acordo com seus perfis. Os líderes ressonantes ou democráticos são empáticos e expressam esse sentimento ao grupo. Faz com que o grupo planeje e tome decisões junto com ele. Neste grupo, o líder que estimula, auxilia e orienta seus liderados encorajando sempre a participação de sua equipe fazendo elogios e criticando positivamente. Alguns exemplos de líderes ressonantes são: o líder visionário, o conselheiro, o agregador, o empreendedor, o democrático, o carismático e o servidor.

Os líderes dissonantes ou autocráticos são aqueles que não transmitem confiança no que dizem e fazem, visam normalmente o benefício próprio e não o comum. Estimulam sempre o lado negativo do conflito e, na maioria das vezes, acabam gerando mais conflitos interpessoais.

Já os líderes liberais acreditam na autonomia do grupo que estão liderando e, portanto, não costumam exigir e nem guiar os indivíduos. Não encorajam e nem desencorajam as pessoas, não possuem diálogo e tem dificuldades em tomar decisões. A produtividade da equipe fica normalmente condicionada à disposição de cada membro. Às vezes, esse tipo de liderança leva o grupo a uma total confusão. Entretanto, há determinadas situações em que a liderança *laissez-faire* é pertinente sem prejuízo da atividade como nos grupos de recreação e teatro.

Tabela 1: Tipos de Líderes

	Autocrática	Liberal	Democrática
Tomada de decisões	- Apenas o líder decide - Sem participação do grupo	- Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais; - Participação mínima do líder;	- Diretrizes decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder;
Programação dos trabalhos	- O líder determina providências para a execução das tarefas;	- Participação limitada do líder	- O próprio grupo esboça providências
Divisão do trabalho	- O líder determina qual tarefa que cada um deve executar	- O grupo tanto divide as tarefas quando escolhe os colegas; - Falta de participação do líder	- Divisão das tarefas a critério do grupo;
Participação do líder	- É pessoal e dominador nos elogios e críticas ao trabalho de cada um	- Não faz tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas, faz apenas comentários	- Procura ser um membro normal do grupo;

Fonte: Chiavenato, Administração Geral e Pública, Elsevier, 2008.

4 O PAPEL DO COMANDANTE NOS NAVIOS MERCANTES

4.1 Líderes nos Navios Mercantes

A liderança a bordo não difere muito da liderança em terra, porém, existem algumas peculiaridades. Num navio o líder é o Comandante, responsável por fazer cumprir o objetivo maior da embarcação. Ele pode utilizar os tipos de liderança para exercer sua autoridade a bordo a fim de que seus liderados o respeitem. O Comandante pode utilizar seu poder para obrigar seus subordinados a cumprir suas ordens, entretanto, se ele utilizar este artifício constantemente, nunca será reconhecido como líder. Muitas vezes, para ser Comandante de um navio deve aprender técnicas importantes de liderança que o possibilitam a comandar e influenciar os tripulantes obtendo a obediência e a cooperação de todos.

Além disso, deve-se saber que muitas situações a bordo são obrigatoriamente resolvidas pelo Comandante, por esta razão o mesmo deve tentar possuir o máximo de qualidades de um bom líder, principalmente o caráter.

Na Marinha Mercante, onde muito dinheiro é investido, uma das maiores qualidades que se pode ter além da honestidade é o caráter. O Comandante tem carta branca para autorizar muitas coisas e por isso deve ter em mente que seu exemplo é sempre seguido pela tripulação, tendo que observar suas atitudes e procurar ter sempre um bom caráter no que realiza. “Não se pode esquecer que Liderança é caráter em ação, assim como desenvolvimento de caráter é a mesma coisa” (Hunter, 2006).

4.2 O Papel do Comandante

O Comandante do navio exerce o papel do líder na Marinha Mercante. Ele deve sempre responder por seus atos, por todas as ordens que atribuir à tripulação, e é sempre responsável por tudo que acontece a bordo, mesmo que a ação tenha sido praticada por um dos seus subordinados, é o Comandante em seu posto de líder que deve se responsabilizar por tudo e por todos.

O líder a bordo deve sempre dar o exemplo, ou seja, conduzir-se de modo que seus hábitos pessoais estejam acima de qualquer crítica e, principalmente, manter seu caráter, pois sua moral não pode e nem deve deixar dúvidas para os tripulantes. O Comandante, mesmo estando no posto mais alto, deve sempre se atualizar e se aperfeiçoar, buscando sempre conduzir sua equipe da melhor maneira possível, agregando valor a ela e estimulando-a.

Além disso, a bordo é de fundamental importância que o Comandante seja uma pessoa acessível a todos para que os tripulantes se sintam a vontade para expressar suas dificuldades e limitações. Deve ser também flexível e compreensivo com os subordinados, utilizando sempre as técnicas de liderança visando à atitude favorável de seus liderados.

Alguns problemas são mais enfatizados a bordo do que em terra devido ao confinamento, ao estresse, às diferenças culturais e às falhas de comunicação. Lidar com uma tripulação em que as pessoas tem culturas e línguas diferentes tornam-se mais complicado do que se imagina. Até mesmo em relação à alimentação a bordo, nem sempre os tripulantes estão acostumados a comer o que lhes é preparado pelo cozinheiro. Um bom líder deve sempre estar preparado para essas situações. Quando um problema surge a bordo, sua solução usualmente requer uma análise lógica, uma decisão e um plano de ação pessoal por parte do Comandante. Para chegar a um plano de ação lógica, ele deverá fazer uma análise cuidadosa do problema e então, escolher a técnica de liderança a ser utilizada. Neste momento, todo o conhecimento e experiência sobre o que é ser um bom líder e sobre liderança deve ser aproveitado e posto em prática. O Comandante deve utilizar sua influência para resolver esses conflitos, reconhecer o problema e tomar as decisões cabíveis.

De acordo com o Capitão de Mar-e-Guerra e professor da Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, em 2009, “O Comandante, tanto a bordo quanto em terra, é colocado em posição de destaque, não entrando no conceito de grupo, pois a responsabilidade que ele possui nenhum outro tem o que faz com que, na maior parte do tempo, ele se mantenha isolado. Logo, é importante preservar sua imagem, pois, na cabeça do tripulante, ele é alguém diferente que tem todas as respostas. Então, no desenvolvimento da liderança, o Comandante deve ter segurança em todas as decisões tomadas, sejam elas certas ou erradas, passando tranquilidade e certeza de que ele sabe o que faz para a tripulação. Deve desenvolver a capacidade de perceber as necessidades e dificuldades das pessoas, deve saber ouvir e ser ponderado nas decisões, porém, firme e decidido, principalmente quando estas são desagradáveis para alguns, ou até mesmo para a maioria, mas que são necessárias”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram analisadas as principais características necessárias para que um Comandante a bordo de navios mercantes assuma um papel de líder frente à sua tripulação. Ser acessível, flexível e compreensivo além de possuir um bom caráter são algumas das características imprescindíveis para ser um bom líder e conseqüentemente um bom Comandante.

Frente a situações adversas, o Comandante deve saber tomar soluções eficazes e cabíveis passando segurança para a tripulação com uma análise cuidadosa e minuciosa. Sobretudo, o trabalho a bordo de uma embarcação mercante é feita de uma rotina peculiar onde o comandante deve observar e conhecer seus tripulantes para uma relação mais estreita e confiável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.
- CARLYLE, P.C. **A inviolabilidade do domicílio e os direitos da personalidade**. Curitiba: 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Administração Geral e Pública**. Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5ªed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GANDHI, Mohandas Karamchand. **Autobiografia: minha vida e minhas experiências com a verdade**. São Paulo: Palas Athena, 1999.
- HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2ª edição. São Paulo: Best Seller, 1989.