

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

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS A BORDO DOS NAVIOS  
MERCANTES - O PAPEL DO LÍDER**

**Por: Thais Cristina do Rosário Alves**

**Orientadora  
Pedagoga Sandra Regina Pereira de Miranda  
Rio de Janeiro  
2011**

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

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

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

Por: Thais Cristina do Rosário Alves

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

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

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

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

\_\_\_\_\_  
Prof. (nome e titulação)\_\_\_\_\_  
Prof. (nome e titulação)\_\_\_\_\_  
Prof. (nome e titulação)

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

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

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

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os mestres que contribuíram para minha formação profissional ao transmitirem seus conhecimentos e experiências. E a todos aqueles que fizeram este sonho possível.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, que me deu forças e sabedoria para lidar com todas as situações durante os três anos de curso e pela oportunidade concedida. Á minha querida família que sempre acreditou em mim, sempre me ajudando em todos os momentos, sejam eles felizes ou tristes, através de palavras e gestos de sabedoria. Ao meu namorado Vinicius que sempre me apoiou em tudo que precisei. Ás minhas companhas Carolina, Juliana e Fernanda Gonzalez que durante os três anos de curso estiveram sempre presentes, apesar da distância causada pelas escolhas de carreira diferentes e troca de camarotes, tornando os meus dias menos estressantes.

## RESUMO

Este estudo de caráter monográfico aborda o relacionamento interpessoal entre os tripulantes dos navios mercantes, incluindo os fatores que mais influenciam no andamento do mesmo. Apresentando as dificuldades encontradas no exercício da profissão devido ao confinamento por dias e/ou meses, ao relacionamento com pessoas de níveis de cultura, educação e esclarecimento diferentes, tendo de conviver dependentes uns dos outros e o papel desempenhado pelo líder.

Em um ambiente atípico como o de um navio, surge a necessidade de se ter um bom líder, aquele que por meio de suas características e competências destaca-se dos demais. Comumente nos navios mercantes materializado pela figura do comandante, mas que também pode estar representado pelos oficiais ou qualquer outro marítimo com características marcantes de um líder.

**PALAVRAS - CHAVES:** Relacionamento, conflitos, líder e liderança

## ABSTRACT

This monographic study of character deals the interpersonal relationships between crew members of merchant ships, including the factors that most influence the course of the same. Introducing the difficulties encountered in the profession due to confinement for days and/or months, to relationships with people of levels of culture, education and different information, having to live dependent on each other and the role played by the leader.

In an unusual environment like a ship, there is the need to have a good leader, who by their characteristics and skills stand out from others. Commonly embodied in the figure of the Merchant Shipping commander, but can also represented by the officers or any other sea with strong characteristics of a leader.

Key words: Relationship, conflict, leader, leadership

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1- RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	10
1.1- Relações Humanas	10
1.2- Comunicação	11
1.2.1- O papel da comunicação a bordo	12
1.3- Conflito	13
1.3.1- Conflito a bordo	14
1.3.2- Como administrar o conflito	15
2 - FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELACOES HUMANAS A BORDO	17
2.1- Ambiente	17
2.2- Confinamento	18
2.3- Redução da tripulação	18
2.4- Relacionamento com os familiares	19
2.5- Alimentação	20
2.6- Sono	21
2.7- Drogas	21
3- O LÍDER A BORDO	23
3.1- Liderança	23
3.2- Características de um bom líder	24
3.3- O que é ser um líder a bordo	25
3.3- O papel do líder	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

## INTRODUÇÃO

Este estudo foi elaborado com o objetivo de apresentar aos futuros oficiais da marinha mercante o relacionamento interpessoal da tripulação a bordo dos navios e o que eles vivenciarão quando embarcarem, tendo em vista a grande dificuldade enfrentada por todos aqueles que se fazem ao mar. Destacando a importância do líder nesse ambiente atípico de trabalho.

Homens que se aventuram no mar têm uma vida diferente e difícil. Conviver com a ausência dos familiares em um ambiente confinado, sem interação com o mundo exterior é algo peculiar e que exige do tripulante uma estabilidade emocional muito grande, a qual muitas vezes é perdida em decorrência dos problemas que surgem ao longo das viagens tais como estresse e discussões, que ao serem expostos, acabam culminando em conflitos.

O surgimento de situações conflitantes a bordo pode acarretar além de prejuízos para o trabalho, como perda do rendimento das equipes, problemas de relacionamento entre os tripulantes, que podem vir a originar inimizades e um ambiente de trabalho desarmonioso. Para evitar que situações como essa venha a acontecer, surge a bordo a figura do líder que com suas habilidades de liderança consegue motivar o máximo sua tripulação, para que ela possa esquecer um pouco dos problemas e dificuldades que a vida no mar traz e assim, viver em um ambiente harmonioso, saudável e sem conflitos.

A fim de analisar como o relacionamento entre os seres humanos é complicado e como essa dificuldade pode acarretar em problema a bordo, essa monografia será subdividida em três capítulos: Relacionamento Interpessoal, Fatores que influenciam nas relações humanas a bordo e O líder a bordo.

## CAPÍTULO I

### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

#### 1.1- Relações Humanas

As relações humanas são estudadas com o objetivo de minimizar os entraves nas relações pessoais e permitir que haja maior satisfação das pessoas envolvidas no processo de convivência, facilitando e evidenciando o desenvolvimento de aspectos cognitivos e afetivos, dentre outros. São divididas em dois tipos: relação intrapessoal, ou seja, diálogo interior e a relação interpessoal que será à abordada.

Sua definição é dada como a arte do relacionamento humano, que surge quando duas ou mais pessoas se reúnem e estabelecem uma interação que poderá resultar em cooperação, em atritos, em comparações e outros, ou seja, leva à criação de relações agradáveis ou desagradáveis.

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

Em relação àqueles que se fazem ao mar, principalmente os tripulantes de navios mercantes, que estão expostos a situações de confinamento e pressão constantes, as características já citadas dependem muito da força de vontade de cada um para que se desenvolva um bom relacionamento afetivo e profissional durante as longas viagens.

Neste cenário, outras situações também forçam ao limite as relações interpessoais, como nos casos de autoritarismo do comandante ou chefe de máquinas, consumo de drogas e álcool durante atracação e a bordo, atitudes hostis motivadas por brincadeiras indevidas ou comentários ofensivos.

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

## **1.2- Comunicação**

Defini-se 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, o gesto e à medida que a globalização avança, o mundo vai se tornando uma arena de diversidade, em que as pessoas se interagem utilizando códigos comuns. Com isso considera-se a comunicação fator de suma importância para que o relacionamento humano transcorra da melhor maneira possível.

Comunicar idéias e sentimentos é um processo básico e próprio da espécie, porém uma parte importante dos assuntos humanos é afetada pelas dificuldades de comunicação. Portanto devem-se escolher bem as palavras, pois devido ao seu poder, se não forem proferidas de maneira clara, coerente, assertiva e conter todas as informações para que o ouvinte ou leitor as entenda de forma correta, podem humilhar ou ofender e assim desestabilizar uma relação humana.

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, ouvir aos outros. Entretanto ninguém nasce dotado com as habilidades da comunicação, tais características são atribuídas ao longo do tempo por aprendizado do dia a dia.

Portanto, ter a coragem para se comunicar é estar disponível ao contato social. O processo comunicativo é uma necessidade essencial à natureza humana, já que é instrumento de exploração do mundo e também é, ao mesmo tempo, o instrumento com o qual o mundo explora o ser humano, tornando-lhes capaz de formar opiniões, conceitos e juízos que nortearão suas vidas e sem as quais não seria possível a convivência.

### **1.2.1- O Papel da Comunicação a Bordo**

A bordo são muitos os processos de comunicação utilizados: ordens de serviço, comunicados internos, conversas, informativos, telefones, fax, e-mail, sinalização de segurança, comunicação sonora e outros. Devido ao alto nível de periculosidade não são admitidas falhas, sendo necessário, portanto, conhecimentos técnicos e sociais específicos.

Entretanto, deve-se manter claro entre chefes e subordinados que solicitar esclarecimento não significa incapacidade e sim um esforço para que a tarefa seja realizada da melhor maneira possível.

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

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 diária entre os próprios, sendo papel dos oficiais semear um bom relacionamento entre todos, ou 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, medidas têm sido tomadas por parte das empresas para tornar a vida do marítimo menos sacrificante e evitar o abandono da vida no mar.

### **1.3- Conflito**

Processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Porém não pode ser visto apenas como um ponto negativo de um relacionamento, mas como parte do processo de evolução dos seres humanos e necessário para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Segundo alguns profissionais o conflito é resultado do comportamento inadequado de algumas pessoas, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal, os quais são considerados prejudiciais ao bom relacionamento, e conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

Entretanto, na visão positiva este é visto como fonte de novas idéias, surgindo através de discussões abertas sobre determinados assuntos. O que permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Ou seja, a administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para haver tal administração é necessário conhecer as possíveis causas para o surgimento dos conflitos:

- \*Luta pelo poder
- \*Desejo do êxito econômico
- \*Recursos escassos
- \*Necessidade de status
- \*Meio ambiente adverso

\*Preconceitos

\*Estresse

\*Diferença de personalidade

“Os conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de forma eficaz ou podem trazer sérios problemas para a organização, desde simples desentendimentos entre colaboradores até falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada”<sup>1</sup>

### **1.3.1- Conflito a bordo**

Na vida a bordo, como não poderia ser diferente dos outros ambientes de trabalho, o conflito também está presente. Este pode ser gerado por diferentes fatores e principalmente pelos longos períodos de confinamento e trabalho exaustivo.

De acordo com o Capitão de Mar e Guerra Eduardo Pereira Soares<sup>2</sup>, o stress e o preconceito são as principais causas de conflitos a bordo.

O stress que é resultado da reação do nosso organismo quando estimulado por fatores externos desfavoráveis, a bordo, surge principalmente pelo fator confinamento, ou seja, todos os dias ter a mesma rotina, ver as mesmas pessoas e trabalhar arduamente, gera o cansaço, agressividade e rebeldia. Assim, tornam-se menos receptivas e alvo fácil de situação conflitante.

Já o preconceito é um juízo pré concebido, geralmente manifestado de forma discriminatória perante pessoas, lugares ou tradições consideradas diferentes ou estranhas. As formas mais comuns de preconceito são: social, racial e sexual. A bordo, pode-se destacar, ainda: o preconceito contra mulheres; preconceito contra pessoas com nível intelectual inferior.

Um fator muito comentado é a disputa entre oficiais de máquinas e náutica, em que os oficiais de náutica dizem ser superiores por serem responsáveis pelo comando do navio,

---

<sup>1</sup> Bom Sucesso, Edina. Rio de Janeiro. p.20,2002.

<sup>2</sup> CGM Eduardo Pereira Soares – Oficial pertencente ao Corpo da Armada (CA) desde 1956.

enquanto que os oficiais de máquinas dizem ser o “coração” do navio, já que guarnecem a praça de máquinas e que sem eles a embarcação não sairia do lugar.

Com isso, pode-se notar que situações conflitantes são comuns a bordo, porém cabe ao líder do grupo observá-las e fazer com que elas não se prolonguem, solucionando-as imediatamente para restabelecer e manter a ordem da embarcação.

### **1.3.2- Como administrar os conflitos**

Administrar os conflitos possui vantagens que o líder pode transformar em oportunidades, ou seja, transformar o conflito em aspecto positivo, como: aperfeiçoamento do trabalho em equipe; estabelecer mais confiança e recuperação da sua imagem; fortalecimento das relações humanas; melhor desenvolvimento pessoal dos colaboradores; funcionários mais comprometidos; a energia e a motivação são voltadas ao trabalho e seu desempenho.

Para que tal administração seja eficaz é preciso compatibilizar alguns passos importantes a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns “saberes”:

- \* Criar uma atmosfera afetiva;
- \* Esclarecer as percepções;
- \* Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- \* Construir um poder positivo e compartilhado;
- \* Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- \* Gerar opções de ganhos mútuos;
- \* Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- \* Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

E é necessário ainda que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

**Saber comunicar:** Sem diálogo não é possível solucionar problemas e a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos são causados por comunicação inadequada.

***Saber ouvir:*** Demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto; evitar criticar ou tentar dirigir a conversa e adotar uma posição positiva, mostrando respeito pela pessoa.

***Saber perguntar:*** Quem pergunta demonstra interesse em continuar a conversa.

## CAPÍTULO II

### FATORES QUE INFLUENCIAM AS RELAÇÕES HUMANAS

#### 2.1 – Ambiente:

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

O ambiente de trabalho a bordo, principalmente a praça de máquinas, é um ambiente pouco agradável. Além do cheiro forte de óleo, o ambiente confinado e dos ruídos em excesso (causados pelo maquinário e que pode incomodar não só durante o trabalho, mas também durante o horário de descanso no camarote), o tripulante enfrenta altas temperaturas durante o serviço.

Assim, visando o bem estar e melhor desempenho do oficial de máquinas e de todos os que trabalham em tal região do navio, empresas estão aderindo à modernização através da automação e automatização. Portanto, o tempo gasto junto as máquinas nesta área quente e barulhenta, reduziu-se e atualmente este trabalho pode ser feito por computadores em espaço mais confortável para o ser humano.

Outro obstáculo enfrentado pelo pessoal embarcado são os camarotes coletivos, que muitas vezes torna-se um problema sério para o convívio harmonioso devido a uma série de diferenças entre tripulantes e devido ao espaço, que na maioria das vezes, não é amplo, causando uma sensação nada confortável. Além da temperatura ambiente que é um problema muito sério na maior parte dos navios, assim, algumas sociedades classificadoras empregam indicadores de conforto incluindo a temperatura ambiente com valores entre 23 e 25°C, mas é comum encontrar navios com valores abaixo dessa faixa em alguns conveses e bem acima em

outros. Portanto, o ideal seria implementar futuramente em todos os navios, um sistema com unidades individuais, as quais poderão ser controladas por cada tripulante no seu camarote ou local de trabalho, como nos navios de passageiros e nos quartos dos grandes hotéis.

Com todos esses obstáculos enfrentados pela tripulação que hoje garante as embarcações marinheiras, os tripulantes têm ficado cada vez mais estressados, menos tolerantes, mais fadigados, deixando-os assim mais suscetíveis a erros, etc. Sendo assim uma grande ameaça a uma boa relação interpessoal a bordo, a segurança e ao desempenho no trabalho, portanto, é necessário não medir esforços para tornar o ambiente de bordo agradável.

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

Assim, foram instalados nos navios a internet, telefonia via Vsat e sistema de televisão via satélite visando manter o tripulante atualizado com as informações do mundo exterior.

## **2.3 – Redução da Tripulação**

Antigamente, o número de marítimos a bordo dos navios mercantes chegava ao número de 45, aproximadamente. Atualmente, segundo dados obtidos através de pesquisas da Marinha brasileira esse número caiu para menos da metade. Tal fato está relacionado a automação e ao avanço tecnológico que estão substituindo a mão de obra humana.

Devido à redução dos tripulantes, o horário de folga do marítimo ficou muito curto e este vem ficando cada vez mais isolado, já que enquanto uma parte da tripulação está de serviço, a outra se encontra repousando. Mesmo quando atracado no porto, os serviços não param, os poucos marítimos embarcados se revezam para solucionar algumas pendências da embarcação e na maioria das vezes não tem tempo de desembarcar para rever familiares ou mesmo para um pouco de diversão e distração.

Entretanto, pode-se observar que a redução da tripulação trouxe as empresas e até mesmo ao marítimo pontos positivos, como a redução de custos e o aumento salarial. Porém tais fatores não deixam de gerar uma baixa na qualidade de vida do trabalho que desencadeia em uma série de problemas físicos e psicológicos aos marítimos em questão.

#### **2.4 – Relacionamento com os familiares**

A vida a bordo e o isolamento proveniente desta traz ao marítimo uma série de fatores que influenciam em seu comportamento. Um deles é o relacionamento com os familiares, já que ausência destes é uma das piores partes do cotidiano do marítimo. A necessidade de compartilhar do 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.

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:

aniversários; festas comemorativas; nascimento do próprio filho, 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. Mesmo não tendo muito tempo para dar-lhes atenção, o astral dos tripulantes se renova.

Com isso, acredita-se que devido aos longos períodos de ausência, o marítimo tem tendência de 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**

Uma boa alimentação é algo de extrema importância para saúde, pois quando esta não é realizada com qualidade, pode comprometer o bem estar, diminuindo a energia e a capacidade de resistir às doenças e ao estresse da vida moderna. Sendo tal fato mais preocupante quando se trata da vida a bordo dos navios.

Por isso, observa-se um grande investimento em alimentação nas embarcações. Sendo a comida de bordo, geralmente, muito farta e a disposição do tripulante o dia inteiro.

Entretanto toda essa fartura se divide em alimentos saudáveis ou não, cabendo à própria pessoa se cuidar. O ideal seria o consumo balanceado e diversificado com fibras, folhas verdes (que são antidepressivas), frutas, legumes, chás (que ajudam a relaxar e acalmar), leites e até mesmo alimentos gordurosos, contanto que na medida certa, sem exageros. Porém a maioria dos marítimos não segue uma dieta muito saudável aumentando o consumo de gordura que quando aliada ao sedentarismo acaba trazendo problemas como obesidade e futuras complicações cardíacas.

## **2.6 - Sono**

Dormir não é apenas uma necessidade de descanso mental e físico: durante o sono ocorrem vários processos metabólicos que, se alterados, podem afetar o equilíbrio de todo o organismo a curto, médio e longo prazo. Estudos provam que quem dorme menos do que o necessário tem menor vigor físico, envelhece mais precocemente, está mais propenso a infecções, à obesidade, à hipertensão e ao diabetes.

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

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

## **2.7 - Drogas**

Substâncias naturais ou sintéticas que, ao serem introduzidas no organismo, atuam sobre um ou mais de seus sistemas, produzindo alterações em seu funcionamento e causando dependências.

Tal termo não pode ser relacionado apenas àquelas substâncias consideradas de uso proibido. Remédios, cigarros e bebidas alcoólicas também são exemplos de substâncias que causam dependência e que prejudicam a saúde quando consumidos e utilizados de forma indevida e excessiva, além de não terem seu uso e vendas proibidos por lei.

Segundo pesquisas, grande parte da população brasileira possui algum tipo de vício e consome algum tipo de droga, mesmo aquelas lícitas (ou seja, vendas e consumo liberados). Sendo assim é pouco provável que todos os tripulantes de um navio estejam livres desse problema.

A bordo, existem inúmeros fatores que podem contribuir para o consumo de drogas, dentre eles está à saudade de casa, o estresse do trabalho, brigas com companheiros, falta do que fazer, depressão, vida rotineira e confinada, dentre outras.

Os marítimos alegam que os quartos de serviço são muito pesados e que é impossível de sustentar o sono sem o consumo de algum tipo de droga, sendo as mais utilizadas o álcool e alguns remédios. Estes podem provocar alterações de personalidade tornando o usuário muitas vezes agressivo e nervoso com os companheiros, desencadeando inimizades e prejuízo no trabalho.

Assim, uma medida para combater o uso de drogas a bordo é aumentar a fiscalização. O marítimo ao entrar a bordo deveria de ter sua bagagem monitorada e caso este esteja portando remédios, deveria ser exigido a apresentação da recita médica. Outra medida é tentar não dar motivos para que o tripulante queira se drogar investindo em lazer e em formas de tornar mais fácil e frequente o contato com familiares.

## CAPÍTULO III

### O LÍDER A BORDO

#### 3.1 – Liderança

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações. Esta deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal entre o líder e seus liderados exercida numa determinada situação para atingir um ou mais objetivos específicos. Ou seja, onde houver um grupo interagindo com o objetivo de realizar alguma meta em comum, alguma liderança terá que existir.

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

Dentre os tipos de liderança podem-se destacar três tipos:

**Liderança autocrática:** Nesta o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Ou seja, ele não valoriza seu grupo, apenas a si mesmo.

**Liderança democrática:** Este tipo de liderança é chamado ainda de liderança participativa ou consultiva. Nesta o líder sempre procura ouvir e dar atenção a opinião dos seus liderados, envolvendo-os nas tomadas de decisões, fazendo com que todos participem das mesmas.

**Liderança Laissez faire:** Ou liderança liberal, onde Laissez faire é uma expressão de origem francesa e que significa “deixa fazer”. Nesta o grupo não será mais supervisionado pelo líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

### **3.2 – Características de um bom líder**

O líder é a pessoa, a qual foi atribuída à função de dirigir e coordenar as atividades relacionadas a um grupo, já que exerce influência por suas idéias e ações no pensamento e na atitude dos outros, ou seja, é aquele cujas idéias auxiliam o grupo a orientar-se na direção de seus objetivos. Um bom líder tem a capacidade de extrair o melhor de cada pessoa, dando-lhe autoridade para que possa ter suas próprias idéias e agir de acordo com elas.

Os líderes de hoje devem ser flexíveis e estar dispostos a saber lidar com as diferentes personalidades e estereótipos, terão que ter capacidade de adaptações rápidas, e de promover mudanças em contraste com a administração tradicional, terão que destruir as barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando um novo estilo de gestão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, encorajando, emocionando, contextualizando, treinando, ensinando, facilitando, cultuando o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças, e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções.

Entretanto um líder deve saber assumir seus erros perante seus comandados e saber pedir desculpas transformando seus erros em oportunidades de aprendizado; deve saber assumir a responsabilidade de se fazer o que é certo; deve ser honesto; preocupar-se com o bem estar das pessoas; deve ter competência para que se tenha ciência da responsabilidade que se vai enfrentar e tem que estar preparado para isso.

A bordo, o líder é representado pela pessoa que graças a sua personalidade dirige uma tripulação com participação espontânea dos seus membros. É aquele que consegue a cooperação de todo o grupo pela sua personalidade dirige uma tripulação com participação

espontânea dos seus membros. É aquele que consegue a cooperação de todo o grupo pela sua competência, paciência, tolerância e honestidade de propósitos. Ele não dá ordens; dá exemplo; estimulando o máximo de produtividade, através da boa vontade.

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

### **3.3 - O que é ser um bom líder a bordo**

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

Entretanto, nem sempre aquele que tem o cargo de “chefe” tem seu poder legitimado pelos subordinados, ou seja, é o líder do grupo. Muitas vezes há o que chamamos de liderança informal, onde outras pessoas, que não possuem cargo de chefia são líderes legitimados. Sendo necessária a aprovação do “chefe” para realizar determinada ação. Nos navios tais pessoas podem estar representadas pelos oficiais mercantes ou mesmo por qualquer outro marítimo que detenha as qualidades de um verdadeiro líder.

Os estudos mostram que os elementos rendem mais quando interessados e o líder deve saber interessar os membros de seu grupo. O líder é a pessoa que procura dirigir com a cooperação, a participação espontânea e a boa vontade das pessoas que ele dirige.

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

Um líder não deve desmerecer o trabalho dos outros por mais simples que ele seja. Um erro grave cometido por muitos oficiais a bordo é mandar que certa tarefa seja executada, uma vez que ele próprio nunca realizou.

Ninguém lidera bem sem estar identificado com a causa, seja ela qual for. E passar esse espírito de equipe para o grupo é fundamental para manter a tripulação motivada. Pode se chamar uma tripulação de equipe quando existem fatores que levam a isso, como um grupo integrado que sente paixão pelo que faz. Pessoas realizadas profissionalmente executam seu trabalho de forma responsável, e fazem o que é certo para si e para o grupo.

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

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

### **3.4 – O papel do líder**

Em primeiro lugar, uma liderança verdadeira ocorre quando a pessoa escolhida para desempenhar o cargo de líder tem a compreensão de si próprio e assim, usando esse aprendizado, cria a melhor organização possível.

Se o líder for humilde e motivado a servir, não importa qual seja o seu desempenho anterior, ele terá o potencial para despertar o melhor nas pessoas e juntos poderão desenvolver as tarefas com maior sucesso.

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

A bordo dos navios, a figura do líder é representada pelo comandante e chefe de máquinas. Estes precisam ver o navio do ponto de vista da tripulação. Eles precisam facilitar a expressão e a exposição de idéias para os tripulantes e recompensá-los por isso, e precisam descobrir como e quando delegar responsabilidades. Pois uma atuação falha afetará diretamente o ambiente, o rendimento dos tripulantes e o rendimento do navio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito realizar uma análise das relações interpessoais a bordo através da exposição dos pontos que mais influenciam essas relações, e como os líderes devem se portar diante deles. 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 por comandantes e oficiais que, através da sua experiência e sensibilidade no trabalho a bordo, desenvolvem maneiras de fazer com que suas tripulações produzam o máximo.

Esse clima de confinamento e estresse muitas vezes aflora nos tripulantes um sentimento de isolamento, o que faz com que os mesmos prefiram se isolar em seus camarotes e assim, aos poucos vão perdendo 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 chateado 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 acabar culminando em conflitos.

Diante dessa situação, surge a bordo a figura do Líder, pessoa capaz de motivar a tripulação para que ela possa tentar 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.

Por fim, podemos concluir que o mercante é um profissional destacado e diferente dos demais presentes no mercado de trabalho porque além de ser um trabalhador altamente qualificado e com grande potencial, ele tem que ter empatia, tolerância e paciência para tornar

seu ambiente de trabalho o melhor lugar possível, uma vez que esse ambiente é o seu lar e os tripulantes sua família.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.
2. ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro: ESRS-SINDIMAR, 2004.
3. BEAL G. M.; BOHLEN, J. M.; RAUDABAUGH, J. N., **Liderança e dinâmica de grupo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
4. BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, 183p.
5. ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes: para otimizar resultados**. São Paulo. Nobel. 2003
6. FREEMANTLE, David. **Superboss: o gerente bem sucedido**. São Paulo, Editora Harbra, 1987.
7. FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais: nas convivências grupais e comunitárias**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
8. HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
9. MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 619p.
10. OLIVEIRA, Calné. Trabalho realizado para a disciplina História das Organizações da Universidade Veiga de Almeida disponível no site <http://www.arte-multipla.com/docs/Competencias%20de%20um%20lider.pdf>
11. ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
12. SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.

