



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



## GUINEVER DOS SANTOS VIOLETTA



**A Importância do Apoio Psicológico e Religioso para o Bom  
Relacionamento a Bordo dos Navios Mercantes: O Papel do  
Líder**

**RIO DE JANEIRO  
2013**

**GUINEVER DOS SANTOS VIOLETTA**

**A IMPORTÂNCIA DO APOIO PSICOLÓGICO E RELIGIOSO PARA O  
BOM RELACIONAMENTO A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES: 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): Cleo Fernandes

Rio de Janeiro  
2013

## FOLHA DE AVALIAÇÃO ESCRITA (FAE)

Nome: Guinever dos Santos Violetta	Nº
Turma:	Data: ____/____/____
Tema: A Importância do Apoio Psicológico e Religioso para o Bom Relacionamento a Bordo dos Navios Mercantes: O Papel do Líder	Nota final:
Orientador (a): Cleo Fernandes	Rubrica do Orientador (a):

<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>		<b>NOTA</b>
<b>Elementos pré e pós-textuais</b>	Capa até o sumário; referências; apêndice; anexo e índice.	1,0
<b>Clareza</b>	Texto fácil de entender, ordenação das ideias, adequação da linguagem, coesão, coerência. <i>Evitar: períodos longos ou muito curtos, linguagem rebuscada, conectores mal empregados, palavras que geram a ambigüidade.</i>	1,0
<b>Concisão</b>	Precisão/exatidão. <i>Evitar: frases feitas e chavões, usar palavras a mais do que o necessário, adjetivação abundante, redundância, pleonismo, excesso de orações subordinadas desenvolvidas.</i>	1,0
<b>Originalidade</b>	Boa disposição das palavras, apresentação do texto, agradável leitura e precisão vocabular. <i>Evitar: gírias, frases prontas, cacofonia, eco, colisão aliteração e abreviação.</i>	1,0
<b>Correção</b>	Norma culta: concordância, regência, colocação pronominal, seleção vocabular, ortografia, pontuação, acentuação, emprego de maiúsculas e minúsculas, crase. <i>Evitar: estrangeirismo, barbarismo, cacografia, cruzamento léxico.</i>	1,0
<b>Adequação</b>	O texto tem origem no indivíduo, criatividade, capacidade crítica. <i>Evitar: plágio.</i>	1,0
<b>Partes do Texto</b>	Introdução: apresentação do trabalho.	0,5
	Desenvolvimento: argumentos fortes, nenhuma informação poderá ser subentendida. Tipo de texto: Dissertativo-argumentativo.	2,0
	Considerações Finais: confirmação da tese apresentada, apontando eventuais perspectivas.	0,5
<b>Pesquisa</b>	Aprofundamento (obras de autores renomados), material empregado, método, aplicabilidade de dados, fatos e comprimento do prazo determinado.	1,0
<b>Total</b>		<b>10,0</b>

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me possibilitou viver com pais maravilhosos, que acima de tudo me deram amor e me instruíram na melhor educação possível, acima de tudo confiando em Deus sempre; minha irmã e familiares que sempre estiveram comigo mesmo quando eu não estava perto e meus amigos que são, praticamente, a força diária na caminhada para vitória.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia a confiança e paciência da minha orientadora e a todos que sempre me apoiaram nas minhas escolhas, me orientando sempre a chegar aonde cheguei, em especial aos meus pais e minha irmã que me ajudou bastante na conclusão deste trabalho. Direciono esse estudo aos alunos do primeiro e segundo ano e aos meus amigos com o propósito de vencermos os empecilhos da vida através do nosso autoconhecimento.

## **EPÍGRAFE**

*“Comece fazendo o que é necessário, a seguir o que é possível e de repente estará fazendo o impossível.”*

*São Francisco de Assis*

## **RESUMO**

Esta monografia tem por finalidade desenvolver um estudo em que seja tratado assunto de bordo em relação à liderança aplicada nos aspectos de motivação. Inserindo este tema, serão apresentadas questões que levam ao mal estar no ambiente de trabalho, estresse e a depressão, sendo fundamental, nesse momento, a atuação do líder na reversão dessas situações com uso da psicologia e da religião.

**Palavras-chaves:** Psicologia - Motivação - Liderança - Religião - Relações Humanas.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to develop one study which deals with leader step on board and motivation. Including this topic, it will be seen matters of bad feeling at work, such as stress and depression. Mentioning the importance of leader to change a situation with religion and psychology patters.

**Keys-words:** Psychology, motivation, leadership, religion and human relationship.



**AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO OU PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.**

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1 – Relações humanas.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 - Importância da convivência.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 - Relações humanas a bordo.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2 – Vida a bordo.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 - Condição de trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 - Convívio a bordo.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 - Arranjo físico e ambiente de trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 - Principais fatores adversos ao trabalho embarcado.....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 3 – Problemas e frustrações a bordo.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 - Motivos da evasão.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 - Desmotivação.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 - Fadiga.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 - Depressão.....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 - Saudade.....</b>	<b>19</b>
<b>3.6 - Estresse.....</b>	<b>19</b>
<b>3.7 - Descanso inadequado.....</b>	<b>21</b>
<b>3.8 - Problemas pessoais.....</b>	<b>21</b>
<b>3.9 - Autoritarismo.....</b>	<b>21</b>
<b>3.10 - Falta de apoio religioso.....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 4 – Motivação, apoio psicológico e apoio religioso.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 - processo motivacional.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 - Trabalho em equipe.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 - Como motivar pessoas.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4 - Apoio psicológico.....</b>	<b>25</b>
<b>4.5 – Apoio religioso.....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo 5 - Como ser um líder.....</b>	<b>30</b>

<b>5.1 - Definindo um líder e o estilo de liderança.....</b>	<b>28</b>
<b>5.2 - O papel do líder.....</b>	<b>28</b>
<b>5.3 - Qualidades de um verdadeiro líder.....</b>	<b>30</b>
<b>5.4 - Atitudes de um comandante a bordo.....</b>	<b>30</b>
<b>5.5 - Identificando os liderados.....</b>	<b>31</b>
<b>5.6 - Como liderar e motivar.....</b>	<b>32</b>
<b>5.7 - Diferença entre líder e chefe.....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO ( entrevista com o capelão do CIAGA).....</b>	<b>39</b>

## **Introdução**

Partindo do princípio de um trabalho em confinamento, o estudo tem por finalidade abordar o comportamento da tripulação em relação a esse aspecto, tendo como objetivo compreender as necessidades e dificuldades da tripulação. Inicialmente busca-se o esclarecimento das bases do relacionamento humano como forma de entender o convívio em grupo.

O ser humano em sua individualidade é dotado de grande complexidade. Com o confinamento por grandes períodos em navios mercantes, os quais na maioria das vezes não são considerados um ambiente de trabalho agradável, com pessoas de origens e hábitos variados, essa complexidade se torna mais evidente. Diante desta complexidade que são os seres humanos, imbuídos de educação, cultura e diferentes crenças, torna-se necessário a aplicabilidade das técnicas de relações humanas a fim de dar apoio psicológico aos marítimos que estão embarcados. Contudo, nem sempre um conselho, apoio, presença são suficientes. Em certas situações necessita-se de algo maior, algo "divino", a necessidade de "saber" que Deus está do seu lado conduzindo nos momentos nos quais a aflição está totalmente presente.

Ao decorrer deste estudo é apresentado um breve histórico sobre liderança, a importância do líder a bordo, a diferença entre líder e chefe, os tipos de liderança e as principais competências de um líder. De um modo geral ele deve ser um incentivador, um inspirador, a pessoa que através do exemplo atrai a atenção dos demais e com isso unifica o grupo para que juntos superem seus desafios.

De modo geral, o intuito desta pesquisa é apresentar aos futuros oficiais da Marinha Mercante o relacionamento interpessoal da tripulação a bordo dos navios e o que eles vivenciarão quando embarcarem, destacando também a importância do líder nesse ambiente atípico de trabalho no que envolve os aspectos motivacionais, psicológicos e religiosos.

# Capítulo 1

## Relações Humanas

### 1.1 - A importância da convivência

As relações interpessoais são motivo de grande discussão desde a convivência familiar em casa até o trabalho em equipe visando lucro, devido a sua grande importância, visto que a interação entre os membros de um grupo de trabalho é, na maior parte das vezes, condição *sine qua non* para a realização do objetivo final.

Este fato é visivelmente evidenciado em muitos casos de conhecimento geral, sendo qualquer pessoa capaz de exemplificar um caso próprio onde a convivência e a sintonia de um grupo determinaram o sucesso ou fracasso de uma tarefa.

O bom relacionamento é sem dúvida um grande aliado, contudo tem um preço alto, que é a capacidade de tolerar certas situações, aceitar opiniões, reconhecer autoridades e assumir erros. Esse preço, ou seja, essa série de medidas essenciais ao bom relacionamento exige um esforço demasiado, difícil de encontrar, principalmente em pessoas expostas a situações de confinamento e pressão constantes, como os marítimos.

Não obstante, existem também muitos casos nas quais as relações interpessoais são forçadas ao extremo, como nos casos de autoritarismo por parte de comandantes e líderes, uso de drogas a bordo e durante as atracções, atos hostis motivados por brincadeiras indevidas e/ou comentários ofensivos. Todas essas ações são possíveis de ocorrer nas tripulações, por isso, a boa convivência é uma meta eventualmente difícil de ser alcançada, e todas as discussões sobre o assunto serão válidas, mas, talvez, nunca suficientes.

### 1.2 - Relações Humanas a Bordo

Existe a bordo, uma dificuldade real da distância de parentes e amigos que estamos acostumados. Nesse novo contexto, que passa a ser ambiente de trabalho e ao mesmo tempo casa, temos que arrumar maneiras de contornar os obstáculos cotidianos para não cairmos em situações de stress ou conflitos, tanto internos como externos. Sempre haverá por parte da empresa um investimento em atividades para ajudar a enfrentar as dificuldades, mas nem sempre essas ações são suficientes. Existem reuniões a bordo para serem avaliados e revistos casos de convívio social. Algumas dessas reuniões são realizadas com todos os tripulantes, outras com representantes de cada setor. Os tripulantes pelas carências relacionadas ao distanciamento de pessoas que estão acostumados a conviver, e por estarem em um ambiente

que ao mesmo tempo deve ser sério e informal para passar o ar de moradia, sofrem com a saudade somada a um ambiente confinado, aumentando a probabilidade de conflitos. Um dos principais causadores de conflitos a bordo é a diferença de idade, pois leva a diversas maneiras de pensar e agir, gerando uma dificuldade de convivência. É claro que a solução para essa situação é saber ceder e conviver com as diferenças, mas, em alguns casos, existe a necessidade de um apoio externo e de incentivo. A prática das relações humanas a bordo, significa estarmos condicionados por uma atitude que nos permita compreender o nosso interlocutor, respeitando a sua personalidade, cuja estrutura é, sem dúvida, diferente da nossa.

A bordo vivemos em um mundo diferente, quase que paralelo à realidade, onde o tempo é mais rápido para uns e vagaroso para outros. A vida a bordo nos faz sentir saudades de contatos simples dos quais encontramos no dia-a-dia, desde tomar um café na esquina, a ver uma criança passear no parque comendo algodão doce. Tendo como motivo essa privação, é necessário uma boa relação a bordo, a fim de preencher esse espaço vago através das conversas nos momentos de descontração com os amigos de serviço quando, por exemplo, se está fora do horário de trabalho.

É conveniente ressaltar que a revolução industrial substituiu a ideia do homem artesão, que construía suas peças passo-a-passo, a se tornar praticamente uma engrenagem de um complexo sistema preciso, de um maquinário que visa à maximização de lucros e de um ambicioso sistema capitalista. No entanto, não podemos esquecer que o homem, no ponto de vista estrutural e fisiológico, é o mesmo de dez mil anos atrás e, portanto, não cabe forçá-lo a ser algo que ele não é, ou seja, uma máquina, pois uma das suas principais características é ser passível de erro nas suas ações e pensamentos. É com base nesse aspecto que cabe ao administrador, cujo poder de decisão influencia e orienta no que tange as relações entre os indivíduos na organização, estabelecer um clima positivo em um ambiente inóspito que é o navio.

A carreira do homem do mar pode torná-lo antissocial e embrutecido por ficar na ausência de convívios que normalmente teria em terra. Diante dessa pressão rotineira é que o homem atual sofre, o que pode ocasionar em um índice cada vez mais crescente de desembarques de marítimos que pretendem conseguir trabalhos que não os ausentem do convívio social.

## **Capítulo 2**

### **Vida a bordo**

#### **2.1 - Condição de trabalho**

Apesar das melhorias nas condições do trabalho e dos avanços tecnológicos, que passaram a ser mais salubres e eficazes no navio, existe um número máximo de horas diárias que o ser humano é capaz de suportar. Ou seja, o número de horas de descanso dos marítimos é estipulado pela convenção da IMO sobre Padrões de Treinamento, Certificação e Vigilância (STCW) e o código de Controle Internacional de Navegação (ISM). No Brasil, a competência do assunto é do Ministério do Trabalho e do Emprego, que regula a saúde ocupacional e a segurança do trabalhador através das Normas Reguladoras, as NR's. A NR 30, que aborda a salubridade a bordo em diferentes aspectos, ainda precisa avançar no combate ao fadigamento das tripulações.

#### **2.2 - Convívio a bordo**

Mesmo com as mudanças contemporâneas nas relações sociais, alguns chefes desconhecem a importância de um bom ambiente a bordo e temem quando verificam que a tripulação é unida.

Tripulações, assim como qualquer grupo, desenvolvem em seu interior, em maior ou menor escala, simpatias, amizades, espírito de equipe, companheirismo e outros sentimentos de parceria. Este conjunto é responsável por determinar a união ou não do grupo e é evidente que, se a tripulação reúne todos esses sentimentos, torna-se mais fácil de ser conduzida.

O convívio a bordo entre trabalhadores das mais variadas nações tem sido um elemento que, em vez de se constituir um empecilho para o diálogo, se transforma em crescimento pessoal e troca de experiências. Talvez se torne necessária uma mudança na forma como um comandante ou chefe se relaciona com a sua tripulação. A bordo de uma embarcação convivem pessoas de diferentes culturas e níveis sociais, com personalidades diversificadas, cumprindo uma dura rotina. Certamente quando todos estão tranquilos e satisfeitos trabalham melhor. É preciso haver um mecanismo que proporcione um ambiente de trabalho saudável e instigante.

O profissional deve agir no seu trabalho de forma adequada àquele ambiente. No entanto, existem dicas que valem para qualquer local de trabalho. Educação e respeito são os pontos típicos para uma boa convivência entre os profissionais de qualquer área. Palavras de baixo calão, que causem constrangimento ou até mesmo, que ofendam alguém devem ser

sempre evitadas. No trabalho, é importante que se desenvolva um bom relacionamento com os colegas, e para isso ser possível, o respeito ao outro é fundamental. Ser discreto, não entrar em detalhes da vida pessoal de ninguém e, principalmente, saber conviver com as diferenças são aspectos essenciais para manter um convívio satisfatório a bordo.

### **2.3- Arranjo Físico e Ambiente de Trabalho**

A obrigação de uma empresa séria é garantir conforto, bem-estar, satisfação e segurança para os funcionários e, além disso, um ambiente saudável e agradável de ser habitado. O espaço físico deve oferecer flexibilidade na disposição dos materiais e bom aproveitamento do mesmo, sendo função da empresa propiciar aumento dos níveis de qualidade, produtividade e eliminação dos desperdícios.

Embora esses fatores em si não promovam a satisfação, certamente a sua ausência a inibe. Por outro lado, fatores como oportunidade de auto-realização, reconhecimento pela qualidade e dedicação no trabalho, a atratividade do próprio trabalho em si e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador são motivadores em essência e recebem o nome de fatores de motivação.

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos, emoções e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio, assegurando a sobrevivência e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. O fator humano é, portanto, um ponto de extrema importância dentro dos navios. É vital ter preocupação com o bem-estar da tripulação para que ela esteja motivada a operar a embarcação da melhor e mais segura maneira possível.

É necessário não medir esforços para tornar o ambiente de bordo agradável. Uma das formas de se fazer isso é proporcionando opções de lazer para o tripulante. Outras formas são uma remuneração justa, tempo e descanso em terra e a presença dos familiares a bordo, sempre que possível. Tudo isso como uma forma de amenizar o estresse físico e mental do cotidiano.

### **2.4- Principais Fatores Adversos ao Trabalho Embarcado**

A rotina de bordo apresenta alguns fatores diferenciados das atividades dos demais nichos profissionais. Dessa forma, os principais aspectos adversos que caracterizam essa rotina são:

- ❖ O confinamento em alto mar, traduzido na saudade e preocupação com a saúde e segurança da família;



- ❖ as solicitações de trabalho em turno, com destaque para a redução da duração e qualidade do sono, quando do turno da noite;
- ❖ o descompasso com a sociedade, expresso pela defasagem com os horários da família e da sociedade;
- ❖ acúmulo de problemas domésticos e a tensão pré-embarque;
- ❖ exposição a um ambiente de alto risco à segurança e à saúde; e
- ❖ a lacuna entre as expectativas criadas e as compensações obtidas, pois os altos esforços dos trabalhadores não são proporcionalmente recompensados na remuneração, prestígio social e realização pessoal.

## Capítulo 3

### Problemas e Frustrações a bordo

#### 3.1- Motivos da evasão

Desmotivação, fadiga, depressão, saudade, stress, descanso inadequado, problemas pessoais, autoritarismo e falta de apoio religioso são os principais causadores da desistência da carreira de marítimo.

O excesso de esforço emocional, físico e mental traz enorme prejuízo ao ser humano. Há uma má qualidade de descanso ocasionando estresse, perda de sono e outros fatores relacionados à circunstância operacional e ao ambiente de trabalho vivenciados pelos oficiais mercantes a bordo.

É por isso que, entre outras questões, o jovem, no auge da transformação física e mental, ao iniciar a carreira de oficial mercante, já o faz pensando na necessidade de abandoná-la. Muitos não chegam a cumprir, na profissão, um período que justifique, economicamente, o investimento que o povo, através de seus impostos, fez na sua formação, tornando comum o abandono prematuro dessa atividade.

#### 3.2- Desmotivação

No caso das evasões na carreira, observou-se, um sentimento de desmotivação por parte dos oficiais, ocasionado, principalmente, pelos níveis de remuneração e pelas condições de trabalho inadequadas que caracterizaram o passado desse setor.

Exemplo de desmotivação é evidenciado quando em períodos de embarque o tempo de rendição não é cumprido. Muito além de uma questão de respeito, trata-se de segurança.

#### 3.3- Fadiga

As demandas de trabalho, cada vez mais contínuas, têm exigido muito do trabalhador marítimo. Mas não são apenas exigências profissionais. Trabalhando em um mercado extremamente imprescindível, competitivo e global, o marítimo é muito cobrado. No meio onde atua o navio não pode parar, pois literalmente nesta profissão o tempo vale muito dinheiro. No entanto, as desreguladas horas de trabalho ininterrupto, as mudanças bruscas de temperatura e do ritmo biológico, além das longas jornadas laborais em ritmo frenético, tão constantes na atuação de bordo, podem ocasionar uma doença que afeta cerca de 5% da população mundial: a fadiga.

Os desafios físicos e mentais do trabalhador a bordo de um navio, a falta de padrão normal de sono devido a plantões e as mudanças inesperadas na programação combinados

provocam a fadiga. E a fadiga, como é demonstrada através de diversos estudos, conduz ao erro.

Os níveis de vigilância ou percepção de estado de um Oficial mercante são diretamente influenciados pela fadiga e, sempre que isso ocorre, o desempenho humano é diminuído.

A fadiga pode afetar a capacidade para desenvolver tarefas que envolvam esforço físico e mental, trazendo uma série de dificuldades como a de concentração, memória fraca, mudança de humor e atitude, bem como habilidade de solucionar problemas complexos ou tomar decisões, incluindo a incapacidade de avaliar a gravidade de situação a bordo.

### **3.4 - Depressão**

Conhecida por reduzir a produtividade no local de trabalho, causa uma redução de produção muito maior quando acompanhada por condições concorrentes comuns como fadiga, problemas de sono ou ansiedade. A bordo, a depressão é uma doença muito comum entre os oficiais mercantes causando o afastamento de bordo.

Os sintomas da depressão são alterações do apetite, humor deprimido, perda de energia ou interesse, dificuldade de concentração, lentidão nas atividades físicas e mentais e sentimento de pesar ou fracasso.

### **3.5 - Saudade**

Saudade de casa, da família, dos amigos, de terra, de bens materiais como carro, casa e, até mesmo, do cachorro é um sentimento presente na vida dos oficiais mercantes.

Saudade é uma espécie de lembrança nostálgica, lembrança carinhosa de um bem especial que está ausente, acompanhado de um desejo de revê-lo ou possuí-lo. Uma única palavra para designar todas as mudanças desse sentimento é quase exclusividade do vocabulário da língua portuguesa em relação às línguas românticas.

A bordo, esse sentimento, que é um dos obstáculos encontrados pelos aquaviários, precisa ser constantemente superado, visto que é muito presente na vida dos oficiais mercantes, devido à distância existente, ou seja, o afastamento da terra que todo marítimo que trabalha a bordo precisa aprender a conviver.

### **3.6 - Estresse**

O estresse não é uma doença nem um sintoma, mas sim um processo que, se não for cuidado, poderá evoluir para uma situação grave de dano à saúde do corpo e da mente, sendo de grande preocupação pública, pois afeta pessoas de todas as idades, incluindo jovens principalmente ocupando cargos de grande responsabilidade. Trata-se de uma interferência no

bem estar físico e mental por fatores associados à vida moderna. Tudo depende de como o indivíduo afetado reage às fontes de desequilíbrio e incômodo, além da frequência e intensidade com que elas acontecem. O estresse nada mais é do que o resultado de uma civilização que o homem criou e ele próprio não consegue mais suportar. A rotina de trabalho, por exemplo, é um potencial fator gerador de estresse, pois se observa hoje um ser humano que não vive mais dos frutos do trabalho, mas sim vivendo para o trabalho.

A vida a bordo também pode ser um ambiente causador de forte tensão, tendo em vista a tamanha responsabilidade para com a tripulação, ou cargas de altos valores, causando um sentimento de constante preocupação. Esse sentimento é diretamente proporcional ao grau hierárquico do tripulante, sendo os comandantes e imediatos os mais afetados. Somando-se a isso, há uma forte pressão pelo cumprimento de prazos. O navio deve efetuar as operações de carga e descarga dentro de um tempo limite fixado. A duração de uma viagem deve ser o mais breve possível de forma a reduzir gastos. Os trabalhadores da seção de máquinas ainda têm como agravante o fato de trabalharem em um ambiente ruidoso e com temperatura elevada. Há de se considerar também os avanços tecnológicos que acarretaram numa redução da tripulação, levando o trabalhador marítimo a atuar muito próximo de um limite suportável.

São diversos os sintomas do estresse e, ao contrário do que se sabe no senso comum, eles são não só de ordem emocional, mas também de ordem fisiológica. De ordem emocional, o indivíduo se apresenta sob constante pressão, incapaz de relaxar, mentalmente exausto, há uma redução na capacidade de concentração, instabilidade emocional, depressão, apatia, irritabilidade e perda de interesse nas atividades diárias. Já os sintomas de ordem fisiológica podem ser dores de cabeça frequentes, suores frios, queda ou aumento de apetite, alterações de sono, cansaço e fraqueza, tensão muscular, batimentos cardíacos rápidos, desiguais ou palpitações, respirações rápidas e ofegantes, aumento da pressão arterial, obesidade e imunidade debilitada. Outra situação grave e comum é quando a pessoa procura como válvula de escape a automedicação ou então, se refugia no consumo de bebidas, cigarros ou mesmo no consumo de drogas ilícitas.

É muito importante saber prevenir, controlar e lidar com o estresse. É preciso que o indivíduo saiba reconhecer suas limitações e nunca chegar ao limite, desgastando-se de forma inútil. É aconselhável relaxar, buscando atividades que proporcionam prazer; interagir com os outros tripulantes, através de diálogos e prática de esportes a bordo; ler, ouvir música e assistir a filmes; promover um ambiente amistoso de colaboração a bordo; cuidar da alimentação, a

qual deve ser equilibrada e diversificada e por fim, se preocupar em repousar e preservar a qualidade do sono.

### **3.7 - Descanso inadequado**

Geralmente as atividades do trabalho a bordo são cansativas. Esse cansaço acumulado durante o período de embarque pode causar uma diminuição na eficiência do tripulante o que, possivelmente, resulta em problemas de saúde em longo prazo e contribui para ocorrência de um acidente.

Comentários feitos por profissionais que trabalham em turnos, como é o caso do oficial mercante, têm propensão de apresentar problemas com o sono. No entanto, não há solução imediata para a falta de sono, pois esta questão depende de aspectos relativos a relaxamento e, é praticamente impossível, estar relaxado em um mundo em que a pressão comercial prevalece.

### **3.8 - Problemas pessoais**

Infelizmente quando estamos embarcados, estamos sujeitos aos problemas provenientes de terra. Geralmente há algo acontecendo com as pessoas com as quais nos importamos e isso, de uma maneira ou de outra, afeta nossas ações no trabalho.

Os problemas pessoais podem ser provenientes também de planejamentos não realizados, algum descontentamento ou falta de empatia com alguém. A empatia é fator decisivo na resolução deste tipo de situação porque quando uma pessoa se coloca no lugar da outra não há dificuldade em entender o problema, facilitando a recuperação da autoestima e o bem-estar do outro.

Novamente com esforço conjunto é possível resolver este tipo de situação. Não há maneira mais fácil de resolver os problemas de bordo do que um ajudando o outro.

### **3.9 – Autoritarismo**

Liderança se conquista não se impõe. Um líder autoritário é indesejado em qualquer situação, pois normalmente não é respeitado e a falta de respeito leva a má realização do trabalho.

A sabedoria do líder é importantíssima e quando essa sabedoria é trocada pela imposição não há maneira de realizar devidamente algo. A imposição está ligada com a falta de ética. Um profissional sem ética toma a atitude errada e acaba usando o autoritarismo para a aceitação de suas ideias e em um espaço confinado, como uma embarcação, causa um desconforto demasiado da tripulação.

### **3.10 - Falta de apoio religioso**

A ausência de auxílio religioso afeta negativamente as pessoas que necessitam, pois a fé que estas têm as ajuda nos momentos difíceis e as mantém saudáveis mentalmente, facilitando o convívio e incentivando o trabalho.

O auxílio religioso pode ser providenciado com uma simples reunião dos interessados, podendo ser incentivado pelo comandante ou gestor.

## Capítulo 4

### Motivação, apoio psicológico e apoio religioso

#### 4.1 - Processo motivacional

Entender o modo como os indivíduos são motivados é complexo e pode sofrer influências do chefe. A dificuldade em se entender o processo motivacional no trabalho reside no fato que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas, não há estratégia específica que faça com que todos, em todas as partes, tenham uma “autoestima elevada”, ou seja, deve-se tentar levar em consideração as desigualdades humanas (peculiaridades individuais) quer pareça, ou não, conveniente para o ambiente organizacional.

Existem várias técnicas para motivar um grupo ou uma pessoa que também são chamadas de teorias de processo. Estas se diferenciam pelas formas de abordagem do grupo/pessoa, como identificá-las, as recompensas, os valores e os objetivos. Como exemplos dessas teorias pode-se citar a teoria da equidade de Adams, que é baseada na comparação social e igualdade em desempenho e benefícios; a teoria da modificação do comportamento organizacional, que considera que o comportamento humano é resultado de estímulos externos; e a teoria das expectativas de Vroom, que compreende o comportamento e o desempenho como resultados de uma escolha consciente.

Portanto, descobrir qual o melhor estímulo para a motivação é um desafio. Devemos lembrar que a motivação é pessoal e a organização deve oferecer ambiente e instrumentos para que o indivíduo se motive. Há comportamentos que o gestor pode utilizar para ser um facilitador, um bom colaborador para a motivação. São eles: mantenha ou aumente a autoestima, pois quanto mais motivadas são as pessoas, maior poder de influência elas têm sobre os demais; ouça e responda com empatia, pois esse fluxo é fator fundamental na comunicação humana; estimule a cooperação, pois este é fator importante para o sucesso e motivação; e desenvolva o trabalho em equipe, visto que gera comprometimento com os resultados.

#### 4.2 - Trabalho em Equipe

O desempenho de uma pessoa depende não apenas de sua competência e motivação, mas também dos processos sociais que ocorrem dentro do grupo. Como o desempenho das

organizações depende das pessoas, o papel dos grupos é determinante à realização de objetivos. Todo grupo recebe influências de três fatores principais: do ambiente, do próprio grupo, e do indivíduo.

As influências do ambiente são as ameaças e oportunidades que se apresentam ao grupo. As influências do próprio grupo se dão por questões inerentes a ele próprio, como tamanho, pessoas que fazem parte do mesmo, sua ideologia, valores e crenças. Quanto mais heterogêneo é o grupo, mais paradoxal tende a ser, pois ficam cada vez mais ricos em conhecimento, atitudes e em contrapartida, o consenso e a estabilidade tendem a variar bastante. As influências dos indivíduos que compõe o grupo são baseadas nas características que cada um apresenta a fim de compor a personalidade do grupo. Cada um contribui com suas crenças, valores e conhecimento, influenciando uns aos outros, formando a identidade do grupo. Há alguns requisitos para o bom funcionamento de uma equipe. Podemos citar os seguintes: consciência dos objetivos: todos devem saber quais os propósitos da equipe; conhecimento das condições: todas as normas e regras, bem como os resultados esperados devem ser de conhecimento de todos; comunicação aberta: todos devem ter acesso às informações necessárias para o bom desenvolvimento das atividades e liberdade para expressar suas opiniões; aceitação das diferenças individuais: saber conviver com valores e crenças diferentes e aceitá-los; entusiasmo: querer fazer as coisas com vontade, aceitar desafios e superá-los; comportamento ético: ter compromisso e coerência nas ações, honestidade; flexibilidade: os demais itens acima sugerem a flexibilidade, pois todos tendem a se adaptar as grandes mudanças que ocorrem nos sistemas organizacionais todos os dias.

### **4.3 - Como motivar pessoas**

Cada pessoa tem sua própria motivação. Por isso é que não se consegue motivar as pessoas, e sim mostrar a elas como podem conseguir o que querem e assim, estimulá-las a se automotivar para atingir seu objetivo.

A motivação é individual e, portanto, não consegue-se fazê-la em massa. Em contrapartida, o incentivo pode contagiar uma equipe inteira. A diferença é esta: a motivação vem de dentro e o incentivo vem de fora. A motivação é o desejo de obter ou evitar algo. É também incentivo e a premiação por fazer algo que queremos.

O primeiro passo para motivar os outros é perceber, caso você seja o líder, que se há um problema a própria pessoa é o problema. Para superar a mediocridade e promover o sucesso, é preciso saber lidar com alguns paradoxos fundamentais como para fazer mais, diminua o ritmo; para que seu ponto de vista seja entendido, pare de falar; para atingir os



números desejados com mais rapidez, leve-os menos a sério e transforme-os num jogo e para realmente liderar pessoas, esteja à frente delas.

Não se pode motivar alguém que não se ouve. Sintonize-se com o funcionário, é preciso ouvir atentamente para que o líder consiga mudar o modo de pensar do liderado. Não é fácil, já que a maioria de nós, pensando ter sintonizado com o outro, em geral está simplesmente ouvindo a si mesmo.

Não há como motivar os outros se não estiver fazendo a coisa certa. Não corra de um lado para o outro pensando que há tarefas demais a executar. A verdade é que só há uma coisa a fazer a cada momento e você deve se concentrar nisso. Faça uma única coisa de cada vez. Para motivar sua equipe, o líder deve se manter calmo e centrado, focado em uma tarefa de cada vez.

Outro fator importante para manter a motivação de uma equipe é dar o feedback sempre. Todos precisam de feedback, mesmo que construtivo. Se um tripulante ou funcionário não tiver um feedback acabará por fabricar o próprio, geralmente baseado em seus piores receios. Não é por acaso que falta de confiança e de comunicação sejam os dois problemas organizacionais citados com mais frequência nas pesquisas com funcionários. Geralmente, os gerentes que têm mais problema para motivar a equipe são os que dão menos feedback.

É muito comum que os gerentes, inconscientemente, permitam que suas conversas com os funcionários ou reuniões de equipes se concentrem excessivamente no passado. O chefe motivador não comete o equívoco de se concentrar obsessivamente no passado. Ele usa o passado como um trampolim para falar sobre o futuro: O que podemos aprender a partir desse erro que vai nos servir no futuro? E se isso acontecer de novo, como poderemos lidar melhor com a situação?

É extremamente desencorajador ter um chefe que se recusa a encarar o futuro e espalha temor sobre ele, dizendo que não se pode prever o que vai acontecer. O líder vai motivar os outros na medida em que for uma fonte constante de informação e comunicação sobre o futuro de sua equipe (CHANDLER e RICHARDSON, 2008).

#### **4.4 - Apoio psicológico**

Etimologicamente psicologia originou-se de dois vocábulos gregos, “Psyche” (personificação da alma) e “Logos” (verbo, porém na filosofia é entendido por “razão”) significando exploração, estudo, aprofundamento da alma, pois os gregos acreditavam que o ser humano possuía uma parte carnal e uma espiritual.

Existem certas situações em que o confinamento deixa o psicológico abalado. Tal fato pode ocorrer devido a uma carga grande de problemas citados anteriormente, por problemas pessoais ou familiares. Na tentativa de solucionar essa questão, o mais necessário nesse momento é uma palavra de consolo ou alguém ao lado apoiando.

Contudo, a vida a bordo não é muito favorável a isso, pois a tripulação está bastante reduzida hoje em dia e o período de embarque não possibilita mudanças de ambiente, piorando a situação do indivíduo que está bastante abalado psicologicamente. Por isso, o tripulante tem um imenso tempo de preparo a fim de conseguir se adaptar a essa jornada, ou então, seguir outra carreira.

Surge então a figura do líder ou do amigo a bordo que terá como estratégia básica a prevenção, empregando métodos e técnicas individuais e coletivas, visando evitar ou minimizar o aparecimento de conflitos intra psíquicos e interpessoais, advindos das relações do indivíduo consigo mesmo ou com o meio social.

Seria também de grande ajuda se nos navios houvesse o embarque de um psicólogo para o auxílio desses problemas. Contudo, esse profissional apenas é acionado pela empresa em casos extremos que resultam no desembarque do tripulante.

Àqueles que queiram uma vida embarcada é necessário que tenham a certeza da fundamentação de um psicológico forte e estejam cientes das situações as quais irão passar e a tudo que terão que abnegar durante o confinamento.

#### **4.5 – Apoio Religioso**

Religião resulta do latim religare, a conexão do homem com Divino, ou seja, um sentimento especial onde cada um tem o seu ponto de vista da vida e é sensível a dar respostas àquelas indagações em que ninguém mais pode dar uma resposta. Viver é crer que não se tem o porquê de todas as coisas, é saber que a vida não tem nem regras e nem fórmulas. E é nesse aspecto que abre ao ser humano o fator dúvida, do que é correto e o que é errado. A admissão desta tensão pessoal leva a aflição em sua alma que, conseqüentemente esse sofrimento leva-nos a desvendar o nosso próprio caminho.

Está na Bíblia, que sobre nós há um Deus que acalenta o nosso choro, ilumina as trevas de nosso coração e, o mais importante, um abrigo para nossas mentes perturbadas das dúvidas e temores de cada dia.

O entendimento sobre Deus assumiu muitas visões em muitas civilizações existentes no mundo, desde a antiguidade até as mais novas religiões. Um mistério, em uma pessoa que

detém o amor puro, ilimitável, aquele que dá a outra face quando já se tinha sido agredido. Teólogos catalogam a uma variedade de características para a concepção de Deus, dentre as principais, é que ele é onisciente, onipresente, onipotente e benevolente.

A lei de Deus distingue-se das regras injustas do homem, pois a lei do homem fundamenta-se na preocupação capitalista e vive-se em um mundo em que não se tem a oportunidade de transformarmos no próximo dia, um mundo no qual o tempo urge. Diferentemente são configuradas as leis de Deus nas quais todo dia é dia da vitória, é dia de nos desafiarmos sem receio e vivermos crendo que podemos voar sem limites a busca de nossas esperanças, e em conjunto com as nossos deveres morais numa obrigação com a alegria. Os provérbios ditos por aqueles que creem em Deus são palavras normais que engrandecem o nosso espírito. Por exemplo, na carta de Tiago 1, 2-4 diz: “Meus irmãos, tende grande gozo quando cairdes em várias tentações, sabendo que a prova da vossa fé obra a paciência. Tenha, porém, a paciência a sua obra perfeita, para que sejais perfeito e completos, sem faltar em coisa alguma.”.

A vida nem sempre é favorável a todos, e em certos momentos um indivíduo que esteja passando por imensas dificuldades precisa saber que Deus está acima de tudo, cuidando e a frente da situação. A partir disso, a pessoa que percebe isso, busca uma religião ou quem tem, continua seguindo.

Porém, a bordo não existe um líder religioso como um pastor ou sacerdote para pregar a palavra de Deus. E então, muitos acabam tendo problemas graves e piorando por não terem um estímulo de que o Divino está ali, te confortando. Para que isso melhore, basta se reunir com a tripulação e combinar os grupos da mesma religião para fazer reuniões e pregar a palavra de Deus e não esquecer que Ele está lá, com cada um.

## **Capítulo 5**

### **Como ser um Líder**

#### **5.1 - Definindo um líder e o estilo de liderança**

Fica cada vez mais clara a existência de três tipos de líderes: o líder nato, o líder treinável e o líder formidável. O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e com muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança. Além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

Com relação ao estilo de liderança, também destacamos três tipos: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal ou laissez faire. Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva, pois o líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

A liderança democrática é chamada ainda de liderança participativa ou consultiva. Este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Na liderança liberal ou Laissez faire, onde Laissez-faire é a contração de expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” o grupo atingiu a maturidade e não precisa mais de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

Com tantas definições, melhor seria dizer que o líder hoje não tem estilo. Na verdade, não tem um único estilo, mas utiliza-se de todos conforme a exigência do momento.

#### **5.2 - O papel do líder**

Uma das características do líder é a sua capacidade de perceber, entender e compreender aspirações, expectativas, anseios e desejos dos seus liderados. Cabe ao líder captar esses interesses e para isso deve ter sensibilidade e percepção. Líderes que tem essa competência desenvolvida desempenham melhor o seu papel.

Cabe ao Comandante aconselhar o modo de agir das pessoas a bordo, encontrando soluções para manter a organização geral da tripulação no aspecto pessoal e profissional,

Hoje um Comandante líder deve ser acessível, não se isolando na posição que ocupa, mas participando ativamente da rotina diária da embarcação. Caso ele perceba a necessidade de mudanças, isso deverá partir dele, incentivando a quebra de paradigmas e alterando rotinas, promovendo a reestruturação necessária sem medo de que isso o enfraqueça perante a tripulação ou a empresa.

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

Existem quatro estágios de maturidade que o líder deve identificar para aplicar o estilo mais adequado. A situação que o líder encontra é definida pela maturidade do liderado, traduzida pela sua capacidade e disposição para assumir a responsabilidade. A equipe tem graus de maturidade diferentes. Assim, a média da equipe pode estar num determinado estágio, enquanto alguns elementos podem ter maturidades diferentes.

Quando o liderado tem baixa maturidade, o estilo de liderança que melhor se aplica é o de determinar. Isso ocorre quando não se domina uma determinada tarefa ou se está iniciando uma função. O tripulante tem pouco conhecimento, portanto, contribui pouco para o resultado, mas está muito interessado em aprender e participar da equipe. Quando o liderado for de média maturidade, o estilo mais adequado é o de persuadir. Ocorre quando este já tem certo conhecimento e busca mais informações para executar o trabalho. Nesse ponto o líder dá apoio e ensina detalhes.

Quando o liderado está na média competência para a alta maturidade, o estilo mais adequado é o de compartilhar. Neste ponto ele já conhece a tarefa, mas pode estar desmotivado, com falta de confiança, ou está despendendo pouco esforço na execução do trabalho. Nessa situação o líder estabelece apoio e estimula o liderado a desenvolver por si a tarefa. Quando o liderado alcançar a alta maturidade, o estilo mais apropriado é delegar. É o colaborador que tem iniciativa, conhece o trabalho, sente-se engajado na equipe e gosta de responsabilidade. O líder estabelece os objetivos, e o deixa tomar as iniciativas necessárias para a realização do trabalho. Aparece para comemorar os resultados e estabelecer novos desafios, quando os anteriores forem atingidos.

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

### **5.3 - Qualidades de um verdadeiro líder**

O líder é aquela pessoa que, em dada situação, exerce influência por suas ideias e ações no pensamento e na atitude dos outros, ou seja, é aquele cujas concepções auxiliam o grupo a orientar-se na direção de seus objetivos. Tendo em vista essa afirmação, serão apresentadas uma série de características típicas de um bom líder.

Antes de tudo é importante esclarecer que o papel do líder não está somente relacionado com a tarefa em si, mas também no relacionamento com as pessoas que fazem parte do grupo que ele lidera. Ou seja, o líder tem papéis relacionados a tarefas como, por exemplo: a definição do problema ou do objetivo para o grupo; solicitação e proposição de fatos, ideias e opiniões relacionadas ao trabalho e avaliação dos resultados alcançados pelo grupo. Mas também tem papéis relacionados com as pessoas, tais como: encorajamento através do reconhecimento; estímulo à participação dos membros; redução da tensão buscando a reconciliação de desentendimentos; percepção de moral do grupo e apoio às contribuições das pessoas.

As principais características que um líder deve ter residem na educação, exemplo e integridade pessoal através da solidariedade humana, a capacidade de afeição, a confiança em si mesmo, o destemor da responsabilidade, o vigor da iniciativa e a imaginação. O líder deve saber analisar os indivíduos que compõem o grupo, seus interesses, impulsos, aptidões, inibições, bloqueios e frustrações, pois são eles a matéria prima com quem deve trabalhar. É aquela pessoa interessada e motivada que está realmente comprometida com o que faz e com os resultados, é flexível e adaptável às mudanças e alterações, está aberto às críticas e consegue manter uma postura firme sem autoritarismo.

### **5.4 - Atitudes de um comandante a bordo**

Um dos maiores erros que um comandante inexperiente pratica a bordo, muitas das vezes, é desejar ser popular entre os componentes da sua tripulação. O sucesso de um comando não é concurso de popularidade. A boa liderança é baseada em outros fatores que

não se resumem a popularidade entre seus subordinados. Esta será adquirida quando o comandante conseguir a confiança, a confiança e o respeito por parte de seus comandados.

Já um dos principais trunfos de um comandante consiste em saber explorar as habilidades de cada homem a bordo, em especial, daqueles considerados problemáticos e mal-adaptados. É obrigação do comando orientar seus assessores diretos no sentido de reintegrar os mais fracos, pois não pode haver elemento de maior primazia em um navio do que as pessoas que o guarnecem.

O comandante a bordo terá que tomar decisões. De vez em quando poderá adiá-las, mas chega sempre aquele momento em que não se pode mais adiar nada. Nesse instante, perceberá que a decisão é sua, somente sua, e que poderá contar só com você mesmo. Ao tomar decisões, muitos querem influenciá-lo. Se julgar necessárias, receba as influências, mas só até o último segundo antes de efetivar a decisão tomada. Tomar uma decisão é algo totalmente diferente de efetivá-la. A palavra final da atitude a ser tomada vai ser sempre responsabilidade do comandante.

Delegar poderes aos seus subordinados, não exime o comandante de sua responsabilidade pela segurança, bem-estar e eficiência de seu navio. O comandante que costuma delegar responsabilidades, como um meio de diminuir a sua responsabilidade, arrisca-se a enfrentar aborrecimentos, pois por mais que o deseje não se poderá eximir dela.

O comandante que não arca com as consequências advindas de suas decisões, atribuindo-as aos atos de seus subordinados, não é digno de ser um líder. A tomada de decisão confunde-se com o próprio comando. Ele deve ser o primeiro a acatar suas próprias decisões. Comandar é, acima de tudo, decidir.

A calma é uma qualidade primordial, que deve ser marca registrada de todo comandante. Sem ela, será muito difícil tomar a decisão mais acertada e no momento adequado. E é justamente nos momentos de tensão que ele tem, por obrigação, deixar predominar o autocontrole sobre o nervosismo natural que o perigo sempre traz. Mas esse autocontrole só é adquirido quando houver autoconfiança consolidada pela capacidade profissional.

## **5.5 - Identificando os liderados**

De acordo com as aulas de relações interpessoais ministrada pela professora Regina Célia, “ As pessoas que você motiva se dividem em duas categorias: donos ou vítimas.” Os donos assumem total responsabilidade por sua felicidade e as vítimas se escondem atrás de suas histórias infelizes, culpando os outros e as circunstâncias por seus problemas. Os donos

comandam sua reação diante de qualquer situação. As vítimas, por sua vez, culpam o acaso. Com os donos não é necessária a utilização de uma técnica especial, basta valorizá-los. Com as vítimas é necessário ter paciência, escutá-las com empatia, mostrar-lhe o outro lado. Para transformar vítimas em donos é necessário comprometimento. Gerentes que não são comprometidos não irão conseguir.

Três coisas básicas podem ser feitas: recompense a qualidade de dono sempre que a vir; seja um dono você mesmo; e assuma total responsabilidade pela moral e pelo desempenho de sua equipe.

Não há nada mais motivador do que liderar na linha de frente. É bastante motivador e inspirador para os funcionários quando você mesmo faz o que quer que eles façam. Seja inspirador. Seu pessoal prefere ser inspirado a ser consertado ou corrigido. Como pratica motivacional, liderar a partir da linha de frente é mais impactante e perdura mais do que qualquer outra prática. É o modo mais profundo e completo que existe para mudar as pessoas. Portanto, seja o que você quer ver no outro. E como o general George Patton (São Gabriel, 11 de novembro de 1885 — Heidelberg, 21 de dezembro de 1945) costumava dizer: “Há três princípios de liderança: 1) exemplo, 2) exemplo, 3) exemplo”.

Um líder deve exaltar o papel do pensamento: “Alguém já se perguntou por que a chuva deprime uma pessoa e deixa outra feliz?”. Uma pessoa pode encarar a chuva como a oportunidade para refrescar o ambiente enquanto outra pode ficar deprimida por atrapalhar aquele programa. Na verdade não é a chuva que faz eles experimentarem determinada sensação. Nenhuma pessoa, lugar ou coisa pode fazer alguém sentir algo. É o pensamento que gera os sentimentos. E, a partir das suas experiências com liderança, você pode ensinar ao seu pessoal este conceito tão importante: o conceito do pensamento. Os indivíduos só se sentem motivados quando tem pensamentos que os motivam. O pensamento governa, a circunstância não.

## **5.6 - Como liderar e motivar**

Uma das melhores maneiras de motivar os outros é se inspirar naqueles que motivam você. Aprenda com os grandes líderes que teve. Não há melhor modo de motivar um ser humano do que acreditar no seu potencial.

A bordo raramente temos oportunidade de escolher as pessoas com as quais vamos trabalhar, mas um líder trabalhará com os colaboradores que encontrar e fará com que se tornem uma equipe. Para motivar os outros, os líderes precisam aprender primeiro a apreciar a arte de fazer as pessoas assumirem suas responsabilidades.



Quando precisar falar com um funcionário sobre determinado comportamento ou nível de desempenho que não está funcionando para você, primeiro elogie este colaborador, demonstre reconhecimento pelo seu trabalho, por ele ser o que é e pelo que agrega a equipe. Dê um exemplo recente de algo que ele fez que o tenha impressionado. Reforce seu compromisso com essa pessoa, diga ao colaborador o que pode esperar de você.

Esse reforço do compromisso coloca a conversa no contexto apropriado. Noventa por cento das reprimidas administrativas são destrutivas para a relação gerente-colaborador porque são vistas como descontextualizadas. Para concluir feche um acordo com o funcionário. As pessoas quebram as regras estabelecidas pelos outros, mas mantêm seus próprios acordos.

Oriente seu pessoal a diminuir o ritmo e fazer as coisas passo a passo, executando muito bem o básico, colocando o fundamental em seu lugar.

Uma liderança poderosa, criativa e vigorosa consegue extrair dos outros a melhor e mais elevada expressão de autoestima. A maioria dos gestores de hoje não investe na própria autoestima, mantendo o foco em seu poder de realização. Eles passam tempo demais se preocupando com a impressão que causam, o que resulta em insegurança e baixa autoestima. Um ego saudável quer saber: “O que tem que ser feito?” Um ego inseguro pergunta: “Como evito deixar uma impressão ruim?”.

Construa sua força interior fazendo o que é preciso ser feito e a seguir passando à tarefa seguinte. Quanto menos você se concentrar em como está saindo, melhor.

Uma das habilidades do líder é mostrar ao seu pessoal que eles podem realizar mais do que acham que podem. Na verdade, eles podem algum dia ser líderes como você. E um dos motivos pelos quais passam a admirá-lo é o fato de você sempre enxergar seu potencial, seu melhor lado, e dizer isso a eles. É possível que você seja a primeira pessoa na vida daquele funcionário a acreditar nele. E, por essa razão, ele se torna mais capaz do que pensava ser e adora você por isso, embora a crença o deixe pouco à vontade. Esse desconforto pode vir à tona toda vez que você lhe pedir que vá além dos próprios limites. Mas você não se importa, e o pressiona com sua crença nele, fazendo-o superar os limites e crescer.

Se você é um motivador eficaz, sabe muito bem como ser bonzinho ou durão, dependendo do que a situação exigir. Um verdadeiro motivador desempenha os dois papéis. O líder bonzinho cuida do seu pessoal, orienta, treina, serve e dá apoio. Elogia e agradece, lidera por meio de reforço positivo ao comportamento desejado porque sabe que receberá o fruto daquilo que recompensar. Já o líder durão não faz nenhuma concessão quanto às

promessas que lhe fizeram, não dá espaço para queixas e desculpas. Não respeita quem se lamuria ou não atinge as metas devidas. Não tolera preguiça. Nitidez, convicção, determinação. Todas as cartas na mesa. Um líder motivador deverá saber dosar quando for bonzinho e quando for durão, para manter a motivação e moral da equipe sempre elevada.

Uma das coisas mais valiosas que um líder pode fazer é tranquilizar as pessoas, demonstrar confiança no trabalho delas. Se você integrar a tranquilidade ao seu sistema pessoal e à sua abordagem administrativa, as coisas mudarão em sua equipe. O estado mental dos funcionários será alterado para melhor.

A capacidade de motivar os outros advém da importância que damos ao dia de hoje. O que podemos fazer hoje?

A chave para liderar os outros está na disposição de fazer coisas importantes agora. Hoje é a sua vida inteira em miniatura. Você “nasceu” quando acordou, e vai “morrer” quando for dormir. Foi tudo organizado dessa forma para que você pudesse viver a sua vida inteira num dia. Quando seus colaboradores virem você fazendo de cada dia sua obra-prima, irão buscar inspiração nesse modo de viver e trabalhar.

Quando indivíduos criam, utilizam uma parte maior do cérebro, atingindo seu funcionamento mais elevado como seres humanos. Portanto, sua tarefa primordial como motivador é criar uma visão de que você e sua equipe desejam ser, para, então, viverem dentro desse quadro como se ele já estivesse acontecendo.

## **5.7 - Diferença entre líder e chefe**

Chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a investidura de um cargo, cujas atribuições outorgam capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro das limitações de sua competência. Líder é aquele que, mesmo não dispondo de autoridade estatutária, é seguido, respeitado e obedecido, consegue unir o grupo, representá-lo e levá-lo coeso à perseguição e à defesa dos anseios comuns, que possui grande identificação com seus companheiros, com os quais mantém bom relacionamento.

A liderança não depende da hierarquia. O verdadeiro líder não precisa estar em posto de poder formal. O chefe, supervisor, gerente ou diretor consegue que as pessoas cumpram o seu papel fazendo-se valer do poder que o sistema normativo lhe concedeu. O líder consegue isto sem precisar do sistema normativo. Além disso, ele pode conseguir que as pessoas ultrapassem o estabelecido formalmente. O poder do líder provém de fontes internas: características da personalidade e concessão de poder pelo grupo, enquanto que o chefe tem a origem de seu poder no ser proprietário da empresa ou posição na hierarquia da empresa.

O líder diz: “Fomos nós que erramos”, assumindo também a responsabilidade quando tem participação no erro. O chefe diz: “Foi fulano quem errou”, nunca assumindo responsabilidade pela sua participação. O líder ouve sugestões e compreende pontos de vista diferentes dos seus. Aceita ideias úteis vindas da equipe ao contrário do chefe que é fechado e não aceita ideias da sua equipe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade realizar uma pesquisa das relações interpessoais a bordo através da apresentação dos assuntos que mais influenciam essas relações e, como os líderes devem agir diante das modificações encaradas, ou seja, os longos períodos de viagem, o reduzido grupo de trabalho, as diferenças de personalidade, o ambiente de trabalho, entre outras. 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.

Confirma-se, também, por base no que foi apresentado que todos podem ser líderes, todos tem essa capacidade, bastando apenas despertá-las. Algumas pessoas com mais facilidades e outras tendo que estudar sobre o assunto. O sucesso na arte de liderar depende diretamente do esforço e dedicação que cada indivíduo tem para atingir o objetivo de se tornar um líder.

Muita das vezes um integrante da tripulação não passa por um bom momento devido a problemas como estresse, mudança do horário biológico, saudade, problemas pessoais. Portanto, nessa hora, aqueles que aprenderam realmente a arte de liderar devem surgir como um ombro amigo ou motivador para conseguir trazer de volta a motivação perdida daquela pessoa.

Observa-se que em algumas ocasiões o homem por não ter respostas a todas as perguntas procura em alguém, que dê a ele um caminho para se guiar através dos empecilhos, seja através de um amigo ou pela crença em Deus, ou seja, a religião é um conforto a mente humana, tomando por base, o que seria o certo e o errado.

Em suma o corpo humano é uma máquina perfeita, até então, impossível de ser criada por qualquer mente genial, vale explicitar que o corpo e a mente estão interligados ao princípio da ação e reação, pois o que a mente acredita, ela cria e reage diretamente à parte fisiológica, logo, tendo confiança de que se pode ser um líder, poderá sê-lo e se acreditar na existência de Deus e ter fé nos planos Dele, poderá senti-lo e vida terá todo um sentido e um caminho correto.

Destarte, cabe aos oficiais em formação e aos recém-formados absorver esses conhecimentos, pois eles terão, com certeza, um peso muito grande em sua bagagem de

conhecimento, considerando a atual velocidade de ascensão na carreira do profissional da Marinha Mercante.

## BIBLIOGRAFIA

1. ANDRADE, Sérgio dos Anjos. **Relacionamento Humano a Bordo**. Rio de Janeiro. ESRS-SINDIMAR, 2004.
2. CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos** e influenciar pessoas. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 2003.
3. CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**: como grandes líderes conseguem excelentes resultados sem estressar sua equipe. Rio de Janeiro. Sextante, 2008.
4. COMPÊNDIO DO CATECISMO DA IGREJA CATÓLICA. São Paulo. Edições Loyola, 2005.
5. ERVILHA, A.J. Limão. **Liderando equipes**: para otimizar resultados. São Paulo. Nobel. 2003.
6. FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais: nas convivências grupais e comunitárias**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
7. HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 22<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
8. PSICOLOGIA. Acessado em: 10/07/2013. < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Psicologia> >
9. SEOANE, Ricardo José. **Relacionamento com a tripulação**. 1995.

## ANEXO 1

### Entrevista com o capelão do CIAGA

Como fonte de fundamentação e pesquisa desse trabalho, foi realizada uma entrevista com o capelão do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha – CIAGA com o objetivo de enaltecer a importância da figura desse líder religioso no contexto da instituição. a fim de instruir os líderes como se portar no navio para ajudar no contexto religioso.

**Pergunta feita ao Capelão:** “Como é feito o apoio religioso para a tripulação da Marinha do Brasil? Qual sua importância e finalidade? ”

**Resposta do Capelão Leonildo:** “A presença dos capelães na armada real portuguesa remota à época das grandes navegações sempre se fez importante. Porém, desde a sua extinção em Portugal até a extensão da atividade dos capelães na Marinha do Brasil, em 1889, seus serviços não foram regulamentados por um meio texto legal. Importa, no entanto, afirmar que a Marinha sempre contou com a participação dos “oficiais de culto”, como eram chamados os capelães. A finalidade do serviço de assistência religiosa é auxiliar espiritualmente os militares, servidores civis das Organizações Militares (OM) e as suas famílias.

Os capelães navais, por meios mais diversos, dão ênfase à capelania, enquanto levam a tripulação a experiências espirituais e religiosas. O capelão embarcado em sua organização naval, está aí pelos desígnios de Deus e pela vontade da Marinha, para servir com sua presença, sua dedicação, em tudo aquilo que diz respeito aos afazeres do capelão. Ele é alguém que sente o apelo de Deus e de todos os que servem em sua OM ou em seu navio, do mais antigo aos mais modernos dos marinheiros ou civis, diz sim com sua vida. O capelão leva a vida militar para ter condições de levar o evangelho à vida militar. Diferentemente dos padres que levam uma vida de paróquia livre, ele vive um estilo de vida próprio, sujeito ao estatuto dos militares e um regulamento que exige horários, obediência a determinações que vão além dos seus compromissos normais como sacerdotes ou pastores.

Como pessoa, deve ser afetivamente maduro e humanamente realizado. Como cristão, deve fazer a experiência de Deus, deixar-se seduzir e conduzir por Ele, consciente da missão e aberto a uma relação amorosa com Deus e com as pessoas das quais deve ser amigo, pastor, dedicado sacerdote, santo. Como líder, é ponte que une as pessoas com Deus entre si.

O capelão deve ser ouvinte atento e anunciador zeloso da palavra de Deus. Deve ser sinal de Deus e do seu reino que apóstolo Paulo diz ser justiça, paz e alegria no Espírito

Santo. O capelão celebra e vive a Eucaristia (missa), experimenta e comunica o perdão, consola os tristes e acolhe os pecadores. Como animador da organização militar (tripulação), articula os componentes (membros) e organiza os ministérios e serviços da capelania, para que todos se sintam como membros da igreja.

O capelão naval tem que ser alegre, bom comunicador, dinâmico, espírito ecumênico, bondoso, compassivo, atencioso, generoso, acolhedor e homem de oração. Feliz é a organização militar que tem uma capela (quase todas as OM tem uma capela), e mais feliz aquela que tem um capelão. No Brasil o serviço de assistência religiosa da MB, conta 42 capelães Navais, destes 30 são padres da igreja católica e 12 pastores de várias denominações protestantes.

Nossos navios também contam com o serviço dos capelães navais. Navios que contam com capelão embarcado são: o navio escola Brasil, navios polares Ary Rangel e Maximiliano e a fragata em missão de paz: UNIFIL. Cada ano um capelão, pastor ou padre embarca para a comissão anual. Os demais navios são atendidos com celebrações a bordo, quando solicitado pelo comandante. A tripulação poderá ter o atendimento espiritual e humano do capelão, quando necessário, solicitando os serviços dependendo de onde o navio é subordinado: distritos navais, COMENCH ou DHN.

Embarcado em 2008, no NE Brasil, tive uma experiência de como é de extrema importância o trabalho e presença do capelão a bordo do navio. O capelão é o líder religioso, cuidando não só do lado espiritual da tripulação, mas também dos cuidados para com a dimensão humano – afetivo – psíquica – social e moral da tripulação. Um trabalho intelectual no cuidado para com cada membro da tripulação. O homem do mar é um homem diferente. Por isso, exige um cuidado diferente por parte do capelão, num estilo de vida bem específico.

Reporto-me ao grande filósofo Sócrates: “temos três tipos de homens: os vivos, os mortos e o homem do mar.”



