



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



**Letícia Rosa Moreira de Souza**



**ASPECTOS MOTIVACIONAIS PARA EVITAR CONFLITOS A BORDO:  
O PAPEL DO LÍDER**

**RIO DE JANEIRO  
2013**

**LETÍCIA ROSA MOREIRA DE SOUZA**

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS PARA EVITAR CONFLITOS A BORDO: o papel do líder**

Monografia apresentada como exigência para obtenção do título de Bacharel em Ciências Náuticas do Curso de Formação de Oficiais de Náutica/Máquinas da Marinha Mercante, ministrado pelo Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.  
Orientador (a): Prof. Denise Batista Silva

Rio de Janeiro  
2013

**LETÍCIA ROSA MOREIRA DE SOUZA**

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS PARA EVITAR CONFLITOS A BORDO: o  
papel do líder**

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

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Orientador (a): \_\_\_\_\_

Prof. Denise Batista Silva

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Orientador

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

A Deus e a minha família que são tudo na minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo, agradeço a Deus por iluminar esta árdua caminhada, me dando suporte até nos momentos mais desesperadores. Em seguida, aos meus pais e meu irmão por serem a minha fortaleza. Agradeço também à Prof. Denise pela paciente orientação desta monografia. Seu direcionamento de pesquisa, suas sugestões e apontamentos para o bom desenvolvimento do trabalho. E finalmente, agradeço aos meus companhas que me acompanharam nesta fase acadêmica, período tão especial em minha futura vida profissional.

*“Não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores, mas como líder, devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho de equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Esta é a força de qualquer organização”.*

*(VINCE LOMBARDI, treinador de futebol americano).*

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso tem por finalidade abordar os aspectos motivacionais para evitar conflitos a bordo ressaltando algumas causas e suas possíveis consequências, assim como o papel do líder para amenizá-los estimulando seu grupo de forma que eles se sintam satisfeitos refletindo assim em sua produtividade. Tais conflitos podem ocorrer no seio de uma família, durante os anos escolares da EFOMM e no confinamento de um navio mercante, devido ao intenso convívio de seres humanos, porém é possível destacar que as relações interpessoais resultam em crescimento pessoal através da formação de caráter como indivíduo e na sociedade em que vive, tornando-o apto para evitar próximos possíveis conflitos e solucioná-los.

Palavras-chave: Marinha Mercante, relações interpessoais, liderança, líder.

## **ABSTRACT**

This course conclusion work aims to address the motivational aspects to avoid conflicts aboard highlighting some causes and their possible consequences, and the role of the leader to mitigate them encouraging their group so that they feel satisfied thus reflecting on his productivity. Such conflicts can occur within a family, during the school years of EFOMM and on the containment of a merchant ship, due to the intense interaction of human beings, but it is possible to highlight that interpersonal relationships result in personal growth through the formation of character as individual and in the society that he lives in, making him able to avoid potential conflicts and solve them.

**Keywords:** Merchant Marine, interpersonal relationships, leadership, leader.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1 RELAÇÕES A BORDO DOS NAVIO</b>	<b>11</b>
1.1 A importância dos relacionamentos	11
1.2 Autoconhecimento com base na psicologia	13
<b>2 CONFLITO</b>	<b>15</b>
2.1 O que é conflito	15
2.2 Causas de conflito	15
2.2.1 Diferenças de personalidades	15
2.2.2 Metas diferentes	15
2.2.3 Receio ou complexo de um membro do grupo	16
2.2.4 Ambiente	16
2.2.5 Confinamento	16
2.2.6 Relacionamento com os familiares	17
2.2.7 Alimentação	17
2.2.8 Aspectos fisiológicos	17
2.2.9 Diferentes nacionalidades	18
2.3 Consequências do conflito	18
2.4 Aspectos imediatos para minimizar conflitos	19
<b>3 LIDERANÇA</b>	<b>20</b>
3.1 O que é liderança	20
3.2 Tipos de liderança	21
3.2.1 Liderança autocrática	21
3.2.2 Liderança democrática	21
3.2.3 Liderança liberal	21
3.2.4 Líder carismático	22
3.2.5 Líder executivo	22
3.2.6 Líder coercitivo	22
3.2.7 Líder distributivo	22
3.2.8 Líder educativo	23
3.2.9 Líder inspirador	23
3.3 Características de um bom líder	23
3.4 Deveres de um bom líder	23

<b>4</b>	<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>24</b>
4.1	O que é motivação	24
4.2	Motivação e trabalho	25
<b>5</b>	<b>AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL</b>	<b>27</b>
5.1	Seres humanos e o local de trabalho	27
<b>6</b>	<b>SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE</b>	<b>28</b>
6.1	Produtividade e os efeitos da satisfação	28
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>30</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>31</b>

## INTRODUÇÃO

Todas as pessoas têm necessidades próprias, que podem ser chamadas de motivos, desejos, aspirações ou objetivos individuais. As necessidades humanas são forças internas, dinâmicas e persistentes que provocam, impulsionam e influenciam cada pessoa. Essas determinam e direcionam seus pensamentos, suas ações e seus comportamentos nos diversos momentos, fases e situações da vida. Diversas teorias correlacionam salário e felicidade, e especulam sobre a possibilidade do dinheiro estar perdendo a importância numa tomada de decisão profissional, em detrimento de conceitos mais complexos como propósito e realização. Hoje em dia os empresários têm consciência da importância de “gerenciar a felicidade” de seus funcionários. Numa pesquisa recente constatou-se que os CEOs ocupam 30% de seu tempo com atração e retenção de talentos.

É evidente que um funcionário motivado, que se sente reconhecido pelos superiores e consciente de estar utilizando sua capacidade na plenitude, vai se sentir mais realizado e feliz. Essa sensação fará com que ele tenha uma melhor produtividade, e é este engajamento que os líderes buscam em seus funcionários. Para os líderes, fica o desafio de acertar nestas escolhas, garantindo que seus funcionários encontrem um significado maior em suas funções e se sintam felizes e recompensados. Assim, haverá um forte envolvimento emocional dos colaboradores com a empresa.

No âmbito da Marinha Mercante há muitos agravantes ao que diz respeito a satisfação, uma vez que o ambiente dos marítimos tem suas especificidades, amplifica-se a possibilidade de conflitos no local de trabalho, tornando essencial a presença de um bom líder, o qual saiba lidar com esses conflitos, utilizando alguns aspectos motivacionais para evitar e solucionar conflitos a bordo, buscando por sua vez um ambiente agradável que possa promover a felicidade aos tripulantes. Ganhando em rendimento de produção e como aspecto principal na vida a bordo, a atenção quanto a segurança.

Para entendermos melhor sobre os aspectos motivacionais para amenizar os conflitos a bordo dos navios mercantes e seus resultados, apresentaremos o conceito e os tipos de conflitos, formas de solucioná-los, o papel do líder e o resultado de um ambiente de trabalho saudável e agradável aos tripulantes de forma que eles estejam satisfeitos melhorando a produtividade.

# CAPÍTULO 1

## RELAÇÕES A BORDO DOS NAVIOS

### 1.1 A importância dos relacionamentos

Existem, atualmente, muitas dúvidas sobre os relacionamentos humanos. Cada vez mais as pessoas esquecem-se de como agradar, ser educado, expor sentimentos, conversar. Todos falam dos novos recursos, novas tecnologias, mas poucos param para pensar em como isso tem afetado o mundo social, e prejudicado no aprendizado de como se relacionar.

Na vida encontramos pessoas diferentes que se unem com um objetivo comum. Por mais que todos tenham vontade de concluir as metas estabelecidas, diferenças pessoais, individualismo excessivo, problemas de comunicação e conflitos podem destruir as melhores chances de uma equipe.

O poder do relacionamento na vida de qualquer pessoa é crucial. Pode fazer bem ou mal, trazer alegria ou tristeza, acarretar felicidade ou depressão, basta ter autoconhecimento e saber o modo certo de agir em cada momento, sem apavoramentos. Uma pessoa que conhece suas emoções obtém uma maior produtividade na empresa, pois sua atenção é voltada para o que está sendo feito e não para outros sentimentos ou algum tipo de problema.

Como cada indivíduo reage a um determinado tipo de relacionamento varia de acordo com uma ampla esfera ao longo de sua vida, como seus valores concebidos ao longo da vida, sua relação com a família e amigos, autoconhecimento, entre outros. E todos esses aspectos envolvem estudo, observação e análise de vários lados para conseguir a perspectiva de um todo.

O relacionamento entre seres humanos é a forma como se tratam e se comunicam. Mas entre essa comunicação existem muitos meios. A forma como se conheceram, a maneira como foram apresentadas, a personalidade de cada indivíduo, os assuntos em comum, a comunicação corporal.

E o relacionamento a bordo é um quesito que demanda muita discussão, tendo em vista as dificuldades enfrentadas por cada pessoa colocada nesta situação. Confinamento,

distância da família, falta de esportes, stress do trabalho, tudo isso faz com que o ambiente a bordo fique muito sensível no que diz respeito a relacionamento interpessoal.

A convivência humana significa o conhecimento das relações externas com seu Eu interior. Fazendo a união do externo com o conhecimento de suas próprias emoções, o indivíduo faz um bom trabalho social e conquista a paz interior tão desejada pela população.

*"Bem, lidar com os outros é uma questão muito complexa. Não há como calcular uma fórmula única que possa resolver todos os problemas. É um pouco como saber cozinhar. Quando se está preparando uma refeição deliciosa, uma refeição especial há vários estágios no preparo. Pode-se primeiro ter de ferver os legumes separadamente. Depois tem-se de fritá-los, para então combiná-los de um modo especial, adicionando temperos e assim por diante. E, finalmente, o resultado seria esse prato delicioso. Aqui, da mesma forma, para ter talento para lidar com os outros, muitos fatores são necessários." (DALAILAMA, 1960)*

Na visão de Dalai Lama o relacionamento exige muitos cuidados, pois se trata de sentimentos. A mistura de diferentes culturas, costumes, valores, éticas é um dom. Por isso é necessário tanta sensibilidade para lidar com os outros.

Um dos fatores impulsionadores do sucesso na carreira mercante é a forma pela qual eles se relacionam com as pessoas. À medida que está comprometido e envolvido com as atividades, permite-se ter experiências de momentos singulares de relacionamento profissional e pessoal, desnudando a verdadeira maturidade e habilidade comportamental presente em cada um de nós.

No cenário de bordo, a valorização dos relacionamentos vem tomando uma força muito grande no perfil profissional. Onde se buscava, acima de tudo, experiências técnicas, hoje se ganhou espaço para as habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência e emocional. Não basta apenas ter uma excelente formação profissional, é necessário também respeitar as diferenças em cada membro da equipe que compõe a tripulação.

## 1.2 Autoconhecimento com base na psicologia

Como já visto no tópico acima, o autoconhecimento é indispensável para se obter uma boa relação interpessoal. Por isso será mais explorado neste capítulo com a finalidade de esclarecer e informar.

Autoconhecimento é a aceitação plena de todos os sentimentos que habitam a alma humana, deixando de lado a hipocrisia ou fala social de que não sentimos determinadas emoções. A tão almejada paz interior só advém quando não negarmos o que permeia a vida.

O mais interessante nesta questão é seu paradoxo, pois do mesmo modo em que se trata de uma busca individual, o espelho de nossa alma só será revelado com base nos relacionamentos que efetuarmos. A solidão é uma etapa de reflexão, mas também gera um sentimento de infelicidade.

A atualidade nos mostra que o autoconhecimento é uma questão que envolve um grande esforço numa determinada pessoa. Estudos revelam que todos carregam um desequilíbrio eminentemente pessoal, e a história da psicologia e psiquiatria pouco se importou com tal fato. Perceber e admitir o próprio desequilíbrio é o caminho mais seguro para uma compreensão do ser humano.

O autoconhecimento é um caminho sem volta. Quando o mesmo é despertado, informações que antes eram desconhecidas são despertadas e não há como escondê-las. Com uma ajuda terapêutica fica ainda mais interessante essa busca pelo interior. Um profissional sabe como chegar nos pontos mais sensíveis e fazer com que tudo seja iluminado mais facilmente. Alguns pacientes preferem saber sobre tudo e continuar sua pesquisa pelo “Eu” não descoberto, porém outros se esconderem da verdade e continuam a viver em um casulo adormecido.

A bordo de um navio as relações não são tão simples quanto se imagina. O autoconhecimento “vale ouro” na busca para agradar e se sentir agradável em um meio tão complicado.

Todos sentem medo da exclusão pública, da fofoca, do “apedrejamento social”. E a bordo isso não é diferente. Fazer um trabalho ruim, ter um diálogo desagradável com alguém, ser vítima de boatos faz com que o autoconhecimento seja cada vez mais necessário.

Saber como as pessoas ao seu redor se sentem e se colocar no lugar delas evita muitas situações nas quais todos desejariam não fazerem parte. Como por exemplo, se um companheiro de camarote resolve ouvir música alta quando você acaba de chegar do quarto de serviço cansado e resolve pedir para o amigo desligar o som, se colocando do lugar do amigo a pessoa pediria gentilmente, com a finalidade de não ofender. Mas, às vezes por motivo de stress, ou até mesmo de cansaço, o indivíduo fala em tons grosseiros e magoa o companheiro, criando um conflito que poderia ter sido evitado.

O autoconhecimento caminha em paralelo com o saber reagir adequadamente no momento oportuno. Se houvesse em todos os indivíduos esses dois sentidos, muitos conflitos seriam evitados e as relações estariam menos desestruturadas.

## **CAPÍTULO 2**

### **CONFLITO**

#### **2.1 O que é conflito**

Não existe uma definição simples de conflito. Mas podemos defini-lo como o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra a afetou de alguma forma negativa, ou que poderá a afetar.

Características do conflito:

- O conflito deve ser percebido, senão, não existe conflito;
- Tem que existir uma interação entre as partes;
- Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

#### **2.2 Causas de conflito**

##### **2.2.1 Diferenças de personalidades**

Provavelmente uma das maiores causas de conflitos pequenos (cotidianos), devido a diferente interpretação de um mesmo fato, e de decisões por vezes completamente opostas, tendo que se chegar a um consenso, e no caminho desta decisão são gerados conflitos de opinião. Mas em busca do respeito e da ética profissional, é necessário promover dinâmicas de grupo que façam com que pessoas de personalidades diferentes aprendam a se relacionar, e entender o outro, para que o convívio profissional seja mais agradável.

##### **2.2.2 Metas diferentes**

Muitas vezes, devido ao fato das pessoas terem objetivos diferentes, os caminhos traçados são completamente opostos, de forma que cada um deseja ver o seu lado, e seu bem estar, logo é gerado uma tensão em busca do conforto pessoal, no entanto quando se trabalha

em grupo o importante é a meta que beneficiará o grupo como um todo, e não um indivíduo em especial.

### **2.2.3 Receio ou complexo de um membro do grupo**

Medo de não realizar uma tarefa, ou cumprir uma meta devido a uma limitação pessoal, técnica ou comportamental, fazendo com que o indivíduo sintase incapaz diminuindo sua produtividade e criando desentendimentos, uma vez que pessoas inferiorizadas tem a tendência de atacar outras. Uma possível solução é a valorização dos pontos fortes do indivíduo, e uma busca mútua pelo aperfeiçoamento de seus pontos fracos.

### **2.2.4 Ambiente**

Quando a pessoa se encontra em um ambiente onde não se sente confortável tem a tendência de atacar os outros ao seu redor, e nutre o desejo de ir embora o mais rápido, mas quando este lugar é o navio (seu local de trabalho), o indivíduo não tem um lugar de fuga, como em outros trabalhos onde os profissionais saem do seu local de trabalho, vai para casa, ou vai para um lugar que lhe agrada para se renovar, a bordo o indivíduo está o tempo todo, incluindo o descanso, em seu local de trabalho o que o mantém constantemente conectado com suas atividades e problemas profissionais. Este esgotamento mental diminui a produção e gera déficits de atenção, pois a mente desta pessoa está em outro lugar, normalmente os acidentes acontecem devido o tripulante não estar focado. Um amenizador deste fator seria a criação de momentos de lazer e interação entre os tripulantes, onde eles pudessem liberar as tensões do dia-a-dia.

### **2.2.5 Confinamento**

O fato de estar confinado por um longo período de tempo, e com as mesmas pessoas, gera em alguns momentos um estresse elevado em certos indivíduos, pela necessidade de um lugar e pessoas imparciais para reorganizar a mente, como citado acima.

### **2.2.6 Relacionamento com os familiares**

A ausência dos familiares é o fator que torna a vida a bordo dos navios mercantes mais difíceis. E quando o mesmo passa por algum problema familiar a situação é agravada, esses problemas podem envolver a saúde de um dos familiares, filhos com vícios, esposa grávida, desavenças, entre outros. Nestes casos, o apoio a família como um todo, por parte das empresas, e o empenho pra que haja comunicação entre o tripulante e os familiares, esses suportes fazem toda a diferença e tornam o embarque menos doloroso.

### **2.2.7 Alimentação**

Uma boa alimentação é capaz de retardar o envelhecimento, reduzir o estresse, melhorar a disposição, manter o bom humor, ou seja, melhorar o estilo de vida de qualquer pessoa. Um fator que afeta diretamente o emocional dos seres humanos, pois quando sentem satisfação ao se alimentar tem um melhor rendimento no trabalho, porém quando o alimento não é de qualidade as pessoas tendem a ficar irritadas, a comer pouco o que pode diminuir a imunidade delas, aumentando assim a probabilidade de ficar doentes. Atualmente vem sendo publicada com muita intensidade a ideia de qualidade na alimentação, com uma dieta equilibrada. Quando se fala em dieta, muitos pensam que é comer pouco e ficar com fome, mas dieta também serve para que a qualidade de vida, vitaminas ingeridas e disposição melhorem. Por isso, existem métodos a bordo que podem ser seguidos para a tripulação manter uma alimentação saudável.

### **2.2.8 Aspectos fisiológicos**

No caso das mulheres, a famosa TPM pode causar muitos conflitos a bordo, uma vez que o confinamento já maximiza os sentimentos e neste período as mulheres estão mais sensíveis e vulneráveis, podem ocorrer muitos desentendimentos. Mas neste aspecto específico a melhora depende apenas da tripulante em questão, não tendo responsabilidade por parte da empresa, a qual precisa aprender a melhor forma de lidar com essas sensações.

### **2.2.9 Diferentes nacionalidades**

De uma forma geral, a diferença de nacionalidade já é um facilitador de conflitos, uma vez que indivíduos de países diferentes possuem a cultura e os valores morais muitas vezes completamente diferentes. No caso dos mercantes essa tensão tende a aumentar, pelo fato dos estrangeiros representarem uma ameaça no mercado de trabalho, de modo que as oportunidades de emprego têm diminuído com o acréscimo de estrangeiro trabalhando em nossas águas. Do ponto de vista dos brasileiros, uma solução seria a valorização dos profissionais locais por parte da empresa.

### **2.3 Consequências do conflito**

O célebre filósofo Aristóteles (384 a 322 a.C), já pregava que "Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo, e da maneira certa – Não é fácil".

É necessário uma análise de cada caso, pois a resolução do conflito poderá deixar uma herança permanente. Caso as duas partes utilizem os estilos de concessão mútua e de negociação, as duas partes poderão pensar que perderam e não ficarem satisfeitas. Pode acontecer também que uma, ou ambas as partes, diga que venceu à custa da outra, o que pode transportar dificuldades acrescidas para a próxima ronda de negociação. Numa situação de conflito, do tipo ganhar-perder, aquele que perdeu poderá ficar com ressentimentos relativamente ao resultado alcançado, e poder influenciar ou dificultar futuras negociações. Se as duas partes utilizam o estilo de integrar, ou de resolução de problemas, tal poderá resultar num encurtamento das distâncias psicológicas e melhorar a comunicação. Assim, o clima de confiança poderá criar condições para que o conflito seja resolvido de forma mais criativa e duradoura.

Para minimizar esses conflitos gerados, é necessário um bom líder, que saiba lidar com essas adversidades e solucioná-las, pois mesmo que mudassem as pessoas, os conflitos mudariam, mas nunca deixariam de existir, logo, convém que esses sejam enfrentados e solucionados, não apenas substituídos, pois com a solução do mesmo o grupo irá evoluir e se aperfeiçoar, gerando uma confiança mútua.

## 2.4 Aspectos imediatos para minimizar conflitos

- 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.

Para se conhecer um grupo é preciso se conhecer seu líder, pois o grupo é reflexo do líder, logo estudaremos os tipos de líderes, e a diferença entre o chefe e o líder. O Chefe é quem dispõe de autoridade formal, mediante a investidura de um cargo, ele é autoridade sobre o grupo e eles devem obedecê-lo devido seu cargo, todavia o chefe nem sempre é um líder, sendo assim os liderados o obedecem por medo diferentemente do líder que é aquele que, mesmo não dispondo de autoridade estatutária, é seguido, respeitado e obedecido, consegue unir o grupo, realizando juntos uma tarefa e mantendo um bom relacionamento, sem autoridade imposta. Sendo assim o chefe ideal é aquele que sabe ser líder.

## CAPÍTULO 3

### LIDERANÇA

#### 3.1 O que é liderança

É possível encontrar a palavra “liderança” em livros e dicionários definida de forma concisa, mas para a “arte da liderança” existem múltiplas definições, variando de pessoa para pessoa, tornando complexo seu estudo. Segundo o dicionário Aurélio, liderança significa “espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”.

Um aspecto importante neste conceito é a palavra “influência” em lugar de “imposição”. De fato, é possível impor determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal. Contudo, é impossível impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. É esta motivação que a liderança procura melhorar. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização; é necessário que as ações desenvolvidas pelos subordinados sejam executadas por sua livre vontade. Assim, e apesar da atuação do líder envolver múltiplas funções, tais como planejar, informar, avaliar, controlar, punir, etc. Contudo liderar é, essencialmente, motivar e orientar o grupo, as pessoas e direção a determinados objetivos ou metas.

Segundo James C. Hunter, em seu livro “O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança” (Editora Sextante – Rio de Janeiro – 2004); **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 e; **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.

Relações humanas a bordo dos navios mercantes é a maneira como os oficiais se comportam em relação aos seus subordinados e como esses subordinados correspondem a esse comando. O comportamento e a exigência do maior líder a bordo - o Comandante -

podem ter implicações massivas para o resto dos oficiais e guarnição dos navios. O comandante pode agir de duas maneiras distintas perante seus subordinados:

1. Estabelecer ordens de maneira mandatória; ou
2. Influenciar seus subordinados para que estes executem suas tarefas de maneira opcional.

A diferença entre essas duas formas de agir diante dos subordinados separa os líderes dos que apenas exercem o poder.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito, compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

## **3.2 Tipos de liderança**

### **3.2.1 Liderança autocrática**

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.

### **3.2.2 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.

### **3.2.3 Liderança liberal**

Conhecida como *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 mais precisa de supervisão

extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

### **3.2.4 Líder carismático**

Carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. “Carismáticas” em sua acepção original. Um exemplo deste tipo de líder são os líderes religiosos como Jesus Cristo ou Gandhi.

### **3.2.5 Líder executivo**

É aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas e muita competência.

### **3.2.6 Líder coercitivo**

Aquele que exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável.

### **3.2.7 Líder distributivo**

Aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói, mantendo um posicionamento de “posições e papéis”.

### **3.2.8 Líder educativo**

Aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos.

### **3.2.9 Líder inspirador**

Aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

## **3.3 Características de um bom líder**

Algumas habilidades precisam estar presentes no líder, visando tornar seus liderados capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas pessoais e profissionais que se apresentam no dia-a-dia, como ter paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e, o mais importante, gostar de gente.

## **3.4 Deveres de um bom líder**

- Liberar o potencial de cada indivíduo;
- Incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento;
- Ouvir e ensinar;
- Compartilhar responsabilidades;
- Orientar as pessoas;
- Saber reter talentos.

## CAPÍTULO 4

# MOTIVAÇÃO

### 4.1 O que é motivação

Motivação é um impulso, um sentimento que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos, e é um termo oriundo do latim. Motivação é o que faz com que os indivíduos dêem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam, e muitas vezes, alguns acabam até mesmo “passando por cima” de outras pessoas.

Motivação é um tópico muito estudado pela psicologia, para saber o que faz com que as pessoas se comportem da maneira que fazem, de onde sai a motivação, e o que ocorre quando as pessoas não são motivadas. A motivação é avaliada em certos tratamentos psicológicos em que é imprescindível medir a disposição real que um indivíduo tem para iniciar um tratamento.

A motivação, e a falta dela, são assuntos muito discutidos também nas organizações. A motivação empresarial, ou seja, a capacidade de motivar cada elemento de uma empresa é essencial para o seu sucesso. Motivação e liderança são conceitos que estão intimamente ligados. Um bom líder deve estar motivado e ao mesmo tempo, deve ser capaz de motivar os elementos da sua equipe.

A motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano. Sem motivação é muito mais difícil cumprir algumas tarefas. É muito importante ter motivação para estudar, para fazer exercício físico, para trabalhar, etc.

A motivação pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de auto-motivação, ou motivação intrínseca. Há também a motivação extrínseca, que é aquela gerada pelo ambiente que a pessoa vive, o que ocorre na vida dela influencia em sua motivação.

Na área da psicologia, Maslow e McClelland criaram suas teorias para motivação. Maslow disse que o homem se motiva quando suas necessidades são supridas, como a auto-

realização, auto-estima, necessidades sociais, segurança e necessidades fisiológicas. Já McClelland, indicou três necessidades que são essenciais para a motivação: poder, afiliação e realização.

## **4.2 Motivação e trabalho**

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo dos últimos anos. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por conseqüência, o desempenho organizacional. A teoria das organizações com as mais variadas escolas, é um exemplo claro a busca por uma melhor inserção do homem na organização.

Apesar de décadas de estudos, as opiniões são controversas, não existe uma opinião comum entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorre a motivação, a satisfação e a insatisfação no trabalho. Archer (Bergamine & Coda, 1990) define o motivo como sendo uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva uma pessoa a agir. Partindo desse princípio, afirma que a motivação é uma tomada de direção para ação e origina-se de uma necessidade. Neste contexto, o referido autor afirma que a satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade. Ele alerta para a confusão que se faz entre fator de satisfação e necessidade, pois, é importante salientar que, o motivador é a necessidade e não o fator de satisfação da necessidade, desta forma a motivação nasce da necessidade humana e não das coisas que satisfazem estas necessidades.

Dentre as principais divergências existentes sobre este assunto, pode-se afirmar como principal a questão relacionada à natureza da motivação. Para alguns teóricos, os fatores externos ao indivíduo são motivadores, para outros não. Segundo Skinner (1972), a personalidade do homem pode ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida, prevendo-se um controle rigoroso das variáveis exteriores. Assim sendo, a motivação nada mais é senão um esquema de ligação estímulo - resposta. Continuando, cada pessoa caracteriza-se por um perfil motivacional próprio, sendo a motivação algo interno a cada ser humano, não sendo possível se estar plenamente satisfeito, pois sempre surgirá uma necessidade que organizará e dirigirá novas condutas motivacionais.

É importante salientar que os conceitos, mesmo sendo genéricos, não desprezam a especificidade de cada ser humano. No estudo da motivação e satisfação deve-se levar em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação. Na opinião de Davis & Newstrom (1992) cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Quando os fatores de higiene são otimizados, evitam insatisfação. Entretanto, quando existe uma otimização dos fatores de motivação, geralmente provocam satisfação. São considerados como fatores higiênicos as políticas organizacionais e de administração, a supervisão, o relacionamento, as condições de trabalho, o salário, a segurança no cargo e o status. Já os fatores de motivação estão relacionados à responsabilidade, à possibilidade de crescimento, à liberdade de decisão, ao conteúdo do cargo, à realização, ao reconhecimento, ao uso pleno das habilidades pessoais e ao estabelecimentos de objetivos e avaliações relacionada com eles. Em uma leitura psicológica os fatores higiênicos podem ser denominados de extrínsecos, enquanto os fatores de motivação de intrínsecos.

## CAPÍTULO 5

### AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

#### 5.1 Seres humanos e o local de trabalho

Como todos os animais, o ser humano trabalha para sobreviver. Mas diferente dos animais irracionais também tem uma necessidade de sentimento de satisfação por suas realizações. E na medida em que as necessidades de sobrevivência, segurança e conforto estiverem supridas de forma aceitável as aspirações a percepções de realizações ganham maior relevo.

Muitas pessoas reclamam de ambientes hostis em que a busca por resultados culmina em perda das individualidades, da cordialidade, do sentir-se bem entre os colegas. Perdem a confiança nos colegas, o que é irreversível.

No entanto, acredito muito que as pessoas precisam se sentir bem, precisam ter espaço pra crescerem, precisam preservar suas individualidades.

De meus exemplos pessoais sempre produzi bem melhor em minha carreira quando estava num ambiente construtivo. Não quer dizer que não haviam dificuldades ou não haviam discussões ferrenhas, que não havia competição interna, pelo contrário, passamos muitas dificuldades, havia muita competição e discussões, mas as pessoas preservavam um ambiente honesto.

Não podemos confundir ambiente de trabalho com camaradagem, nem com calma. Senão as pessoas não se desenvolvem de fato, não haverá crescimento. Mas mesmo com todos desafios, com toda a pressão por resultados, acredito que as pessoas quando se sentem bem no trabalho tem mais possibilidade de conseguir aquele algo a mais que é o que fará diferença nas empresas. E o líder direto das equipes tem um papel decisivo de promover esse ambiente e esse espírito construtivo.

## CAPÍTULO 6

### SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE

#### 6.1 Produtividade e os efeitos da satisfação

A qualidade de vida no local de trabalho é importantíssima para a manutenção da saúde física, mental, emocional e espiritual dos nossos colaboradores. Para a maioria dos empresários este princípio pode parecer filosófico, abstrato, sem grande conexão com a realidade, muito parecido com o desejo que todos nós temos em relação à paz mundial, que, apesar de ser desejada, parece-nos uma realidade distante que nunca será alcançada.

Este sentimento sobre o assunto felicidade/trabalho está relacionado ao pensamento histórico de que trabalho e prazer não andam de mãos dadas. Insistimos em acreditar que todo trabalho deve ser necessariamente penoso e que o único que lucra com o trabalho é o patrão e quanto mais trabalhamos mais enriquecemos este mesmo patrão. Talvez isto seja uma herança de nossa história escravagista.

Felizmente a evolução do pensamento nos levou a entender que o trabalho mais produtivo é o trabalho livre e a continuidade do aperfeiçoamento deste pensamento tem nos feito concluir que quanto mais livre e feliz é o trabalhador, melhor é a qualidade do produto do seu trabalho e maiores são os lucros auferidos pelo empregador. Usando termos mais compatíveis com a administração moderna, podemos afirmar que “quanto mais o ambiente de trabalho proporciona satisfação, maior será a produtividade da equipe”.

A forma mais simples de colocarmos este método em prática é convidar os colaboradores individualmente ou em grupo para conversar conosco. Esta rotina quando implantada tem um efeito poderoso na melhora da ambiência e conseqüentemente na produtividade. Nesta reuniões devemos procurar diversificar os colaboradores e os setores de forma periódica, ampliando a abrangência deste programa. Estes encontros entre chefe e chefiados devem ser amigáveis, informais e sem hierarquia. Não se preocupe com "dar liberdade demais" e perder autoridade.

O empregado sempre saberá quem é seu líder, desde que este líder dê um bom exemplo de liderança. Aproveite a conversa para saber o que eles acham da empresa, da supervisão e das tarefas que executam. Aproveite também para saber se eles têm alguma sugestão que possa melhorar a forma de fazer o trabalho, melhorar a qualidade da ambiência e otimizar os custos da empresa. Só o fato de ser ouvido já se cria um efeito terapêutico institucional corporativo e que se potencializa quando a força de trabalho observa que suas sugestões estão sendo aproveitadas.

O fato de ver suas sugestões implantadas tem um efeito primário de melhorar a ambiência e um outro efeito secundário, porém igualmente importante, o comprometimento. A força de trabalho passa a ter uma relação de cumplicidade com a alta administração na busca dos resultados por que ela sabe que também foi responsável pela mudança nos procedimentos. A empresa vira um time de futebol onde todos que ajudar o técnico a ganhar o jogo. Não podemos esquecer que um dos maiores patrimônios de uma empresa é o conhecimento que a sua força de trabalho possui, porém ele só se transforma em riqueza se desenvolvermos uma forma eficiente de extrai-la e utiliza-la.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depreende-se das considerações acima, que o estabelecimento de um Ambiente de Trabalho Saudável equivale à formação de uma cultura na organização. A cultura não é localizável numa seleção de seções da organização, mas tem de permear a estrutura inteira. A formação de uma cultura constitui um processo de auto-aprendizado realizável exclusivamente por uma prática de tentativas insistentes abordando simultaneamente um número grande de aspectos comportamentais, alguns dos quais são vinculados à formulação e à realização de metas. A consolidação dos efeitos de produtividade atribuíveis a uma transformação cultural demora no mínimo 5 anos.

A percepção de Responsabilidade constitui o elemento central do Ambiente de Trabalho Saudável. O ator sempre é o indivíduo e o desempenho é indivisível quanto à referência da aplicação seja no ambiente de trabalho, na empresa como organização ou na relação da organização com a sociedade. Também é através de seus integrantes que "as organizações precisam assumir responsabilidades pelas limitações de seu poder" - de seus atos - , "isto é, pelo ponto além do qual o exercício de sua função deixa de ser legítimo" 5. Em termos mais simples, se trata da Responsabilidade de não transgredir os "não deve", as instituições informais e formais 3, e, ao mesmo tempo, vivenciar a liberdade da iniciativa.

A importância prática desta última constatação fica evidente diante da experiência das crises bancárias que se resultaram em crises do sistema financeiro internacional e numa recessão econômica, tendo sido originadas por transgressões de práticas recomendadas tradicionais por operadores de crédito.

## 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**. 22<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
9. MONTEIRO Janine K. **Relações Humanas no Trabalho**. Escola da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 4<sup>a</sup> Região- Unisinos.
10. MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 619p.
11. MOSCOVICI. F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1998
14. ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

15. SANT'ANNA, Moacir Oliveira. **Aspectos comportamentais dos marítimos**. Rio de Janeiro: Curso de Aperfeiçoamento para Capitão, 1993.