

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

**A RELAÇÃO INTERPESSOAL DA TRIPULAÇÃO A BORDO DOS
NAVIOS MERCANTES:
O PAPEL DO LÍDER**

Por: Thiago Ribeiro Garcia

**Orientador
Prof. Maria Elisa Dutra Costa
Rio de Janeiro**

2009

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

**A RELAÇÃO INTERPESSOAL DA TRIPULAÇÃO A BORDO DOS
NAVIOS MERCANTES:
O PAPEL DO LÍDER**

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

Por: Thiago Ribeiro Garcia.

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

AVALIAÇÃO

PROFESSOR ORIENTADOR (trabalho escrito): _____

NOTA - _____

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

Prof. (nome e titulação)

NOTA: _____

DATA: _____

NOTA FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

... Agradeço aos mestres, cada qual com sua maneira, contribuíram imensamente para a minha formação profissional...

DEDICATÓRIA

...dedico este trabalho a meus pais, que com sacrifício e dignidade tornaram tudo isso possível; a meu irmão e minha namorada, por me apoiarem e estarem ao meu lado em todos os momentos; e aos amigos de camarote e de escola pela força e pelo companheirismo nesses três anos de curso...

RESUMO

Este estudo de caráter monográfico aborda de forma objetiva a questão do relacionamento interpessoal entre os tripulantes dos navios mercantes. Conhecendo as técnicas de relações humanas pode-se observar o cotidiano complexo da vida a bordo. O confinamento por dias e/ou meses, de pessoas com níveis de cultura, educação e esclarecimento diferentes, tendo de conviver dependentes uns dos outros. Fatores que contribuem para o conflito no relacionamento desses indivíduos.

Neste ambiente atípico aparece o líder, aquele que por meio de habilidades próprias ou adquiridas destaca-se dos demais. Comumente nos navios mercantes materializado no comandante. Ele assume a responsabilidade da embarcação e tem o compromisso de motivar, administrar os conflitos, além de despertar o que tem de melhor em sua tripulação. Aplicando a liderança pelo exemplo.

Palavras-chaves: relacionamento, interpessoal, conflito, líder e liderança.

ABSTRACT

This monographic study of character in an objective addresses the issue of interpersonal relationships between crew members of merchant ships. Knowing the techniques of human relations can observe the daily life aboard the complex. The confinement for days and/or months, people with levels of culture, education and different information, and to live dependent on each other. Factors contributing to the conflict in the relationship of those individuals.

In this environment there is the atypical leader, who by means of own or acquired skills there is the other. Merchant shipping commonly embodied in the master. He took the responsibility of the vessel and is committed to motivate, manage conflicts, and awake what is better in his crew. Applying leadership by example.

Keywords: relationship, interpersonal, conflict, leader and leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 - O Relacionamento Interpessoal	9
1.1 - Relações Humanas	9
1.2 - O Autoconhecimento	10
1.3 - Técnicas de Relações Humanas	11
1.4 - O Relacionamento a Bordo	12
1.5 - Ajustamento à Vida Marítima	13
1.6 - O Álcool no Desempenho do Trabalho	14
2 - O Líder a Bordo	15
2.1 - A Liderança	15
2.2- O Líder	15
2.3- A Gerência do Pessoal a Bordo	17
2.4- O Que é Ser um Líder a Bordo	18
2.5- O Papel do Líder	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

INTRODUÇÃO

O objetivo deste presente estudo é apresentar aos futuros oficiais da marinha mercante o relacionamento interpessoal da tripulação a bordo dos navios e o que eles vivenciarão quando embarcarem, com ênfase no papel do líder como gestor de pessoas e problemas.

Inicialmente busca-se o esclarecimento das bases do relacionamento humano como forma de se 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 com pessoas de origens e hábitos variados essa complexidade aumenta. A adaptação à vida de bordo com sua rotina de serviços, exclusão do convívio social, solidão entre outros fatores não é tarefa fácil. Essas dificuldades contribuem para alterações no relacionamento interpessoal detonando conflitos e divergências. Muitos acabam abusando da bebida alcoólica criando assim mais complicações no convívio a bordo além do fracasso profissional.

Nesse contexto surge a figura do líder, que através de qualidades, habilidades e conduta se destaca dos demais. Ao decorrer deste estudo é apresentada a importância do líder a bordo, sua função, o que é esperado dele, como deve ser sua atitude. 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.

CAPÍTULO I

O Relacionamento Interpessoal

1.1- Relações Humanas

As relações humanas consistem na arte de se dar bem com os outros. Sempre que se reúnem duas ou mais pessoas, estabelece-se uma interação. O processo das relações humanas é uma força ativa que leva à criação de relações agradáveis ou desagradáveis.

A importância que hoje se concede as relações humanas tem uma história relativamente curta. Nas sociedades primitivas e simples, o trabalho de uma pessoa realizava-se solitariamente ou incluía poucos indivíduos, não considerando a própria família. Com o desenvolvimento da nossa cultura, a interdependência tem sido aumentada progressivamente.

Relações humanas defeituosas pode ser origem de muitos problemas e situações desagradáveis na vida. O divórcio, o fracasso profissional e inclusive, o conflito a bordo, podem ser atribuídos com frequência a um mau relacionamento com os demais. Podendo ter origem no medo, na timidez, na rebeldia, na dependência, etc.; contrariamente, uma justa consideração da parte de responsabilidade que cabe em cada qual em um problema humano determinado ou em uma ação construtiva para melhorar qualquer situação pode conseguir que estes problemas se solucionem satisfatoriamente.

Maior compreensão da conduta humana, assim com certa dose de tolerância, ajuda a estabelecer boas relações humanas e tendem a provocar uma atitude de reciprocidade nos demais. A base das diferenças da personalidade encontra-se nas três forças principais que se influem mutuamente: herança biológica, ambiente e idade, chamam-se também natureza, educação e amadurecimento.

O ambiente, no qual é necessário considerar as influências produzidas pelos fatores sociais e físicos, determina, em grande parte, o grau em que se desenvolvem as potencialidades e características de uma pessoa. Cada indivíduo atua de maneira diversa

porque suas experiências vividas não serão jamais as mesmas. Grande parte do que experimentamos e sentimos deixa-nos uma impressão duradoura e influi nos sentimentos, pensamentos e atos de toda a nossa vida.

Para a maioria, nosso meio está repleto de oportunidades culturais e educativas que facilitam o desenvolvimento de nossas virtualidades potenciais. O que se requer é somente tempo e vontade. Quanto melhor conhecer e compreender nossa própria personalidade, estaremos mais bem preparados para orientar a nossa vida. Desta forma, também conseguiremos uma compreensão mais profunda de comportamento dos demais. Poderemos apreciar o efeito que nossa conduta causa sobre eles e, o efeito que a conduta dos demais tem sobre nós. Esta maior compreensão nos ajudará no relacionamento com nossos semelhantes. Sem que nos demos conta, teremos aumentado nossa capacidade para estabelecer boas relações humanas.

1.2- O Autoconhecimento

È necessário que procuremos nos conhecer. Antes de culparmos os outros, numa situação conflitiva, é recomendável analisar com cuidado as causas do atrito que poderão provir de nosso temperamento. Natureza desconfiada, complexo de afirmação, inconstância de humor ou de metas, falta de perfeito domínio do trabalho a ser executado, são características perfeitamente possíveis de serem encontradas em nós mesmos, ao analisarmos a situação.

Os antigos gregos davam a devida importância ao conhecimento de si mesmos. Platão dizia que mais importante que o conhecimento do mundo exterior é o conhecimento do mundo interior. Contudo, adquirir este conhecimento é tarefa difícil, e, para isto, é indispensável muita autocrítica, pois temos a tendência de só vermos nossas qualidades e acharmos que os outros é que erram.

A nossa apreciação por nós mesmos leva em conta vários aspectos da nossa personalidade que, são os seguintes: nossa capacidade intelectual e cultural, nosso

temperamento e caráter, nossos interesses e aspirações. Assim, se tivermos uma visão distorcida de qualquer desses aspectos, também distorcida será nossa apreciação.

1.3- Técnicas de Relações Humanas

A preocupação com as relações humanas é hoje, motivo de cursos, conferências e publicações, principalmente por parte das grandes empresas, que se conscientizaram do grande valor de um bom relacionamento entre seus funcionários. Boas relações interpessoais são, muitos degraus na escala do sucesso.

É perceptível isso na marinha mercante, onde é extremamente comum vermos navios de características iguais terem desempenho diferente. Por trás deste exemplo simples, há diferentes modos de conduta de grupo e, em escala maior, de liderança de chefes. Tal exemplo serve, também, para qualquer outra atividade em que se quer comparar desempenho de grupos semelhantes.

O estudo das relações humanas nos proporciona o conhecimento básico para evitar o aparecimento de conflitos, fazendo com que, em nossos relacionamentos do dia-a-dia, ou esporádicos, aprendamos a superar hostilidades e a suplantar ressentimentos, o que certamente trará, para o grupo, harmonia, compreensão e bem estar. Como também, administrar é obter resultados através de pessoas, certamente o líder a bordo que possuir e aplicar conhecimentos de relações humanas terá muito mais oportunidades de ser bem sucedido.

Seja o que for que estejamos chefiando, uma seção, um grupo, uma manobra ou um quarto de serviço, mesmo sem saber, estaremos executando funções de planejamento, organização de pessoas e de direção propriamente dita. Ao utilizarmos técnicas de relações humanas e liderança, certamente as dificuldades de conduzir o pessoal serão bem menores.

Os seres humanos têm necessidades básicas que são classificadas em três grupos:

No aspecto físico: proteção, abrigo, conforto, etc.

No aspecto psicológico: curiosidade, atividade intelectual, etc.

No aspecto social: amizade, boa vontade, apreço, etc.

É interessante que o líder tenha conhecimento dessas necessidades, pois isto torna mais fácil a condução das pessoas. Obviamente, há líderes que nada sabem sobre essas carências, mas de qualquer forma (mesmo inconscientemente) as atendem, os “líderes” que não podem atender estas necessidades, também não podem ser chamados de líderes.

1.4- O Relacionamento a Bordo

Quando um chefe esbraveja ou age de forma errada, mesmo que sua intenção seja outra, certamente ele está deixando todos tensos e, conseqüentemente, criando barreiras, provocando hostilidades e ressentimentos que, certamente, refletirá no rendimento do grupo. Esta resposta, diferente daquela esperada, é sinal de que algo está errado, e quase sempre o problema é relacionamento.

Grupos que poderiam ser classificados como homogêneos são mais fáceis de serem levados do que grupos heterogêneos. Entretanto, a tripulação de um navio, pelas condições específicas que a cercam e mesmo levando-se em conta a rígida disciplina imposta pela organização, hierarquia, objetivos e divisão do trabalho, requer um modo especial de tratamento.

Não há dúvida de que o conhecimento das técnicas de relações humanas dá condições de se obter melhor rendimento do grupo que é conduzido, evitando, assim, que como muitos fazem, após receberem uma resposta diferente da esperada, insistem na tática errada, obtendo assim, resposta ainda mais diferente por parte da tripulação.

Toda tripulação, como qualquer grupo, desenvolve em seu interior, em maior ou menor escala, simpatias, amizades, espírito de equipe, companheirismo, etc. Este conjunto é que vai determinar a união ou não do grupo. É evidente que, se a tripulação reúne todos esses sentimentos, torna-se mais fácil de ser conduzida. Contudo, ainda é visto chefes que desconhecem a importância de um bom ambiente a bordo, e temem quando verificam que a

tripulação é unida e age de tal forma, que deterioram seu relacionamento com os subordinados, tornando mais difícil o exercício da própria liderança.

1.5- Ajustamento à Vida Marítima

Um aspecto importantíssimo a bordo é que, ao contrário do escritório ou da repartição de terra, a vida de bordo dura 24 horas por dia. Em terra, ao fim do expediente, trocamos nossas preocupações por outras atividades, temos toda uma série de ocupações ou interesses (família, divertimento, ou simplesmente, distanciamento do local de trabalho) que nos “desligam” do problema. A vida a bordo, contudo, nos faz viver o problema durante todos os dias ou meses que dura a viagem; não há afastamento do trabalho. Somos obrigados pelas circunstâncias a viver e conviver – durante muito mais tempo que com nossos próprios familiares. Acrescente-se a isto outros fatores típicos à vida de bordo (como a solidão, o confinamento, a dureza da vida de bordo, relacionamento com o grupo e perda de individualidade) e certamente compreenderemos a importância do conhecimento de técnicas de relações humanas a bordo.

Um dos grandes problemas a bordo é o desajustamento do homem à adaptação à vida do mar. O povo, em todos os lugares, encontra-se ajustado constantemente a novas situações, porém o ajustamento que o marítimo deve fazer, muitas vezes, é prático. O bom ajustamento a bordo, consiste em tratar o problema, de modo a não dar origem a problema pior.

O desajustamento resulta de conflitos não resolvidos, frustrações ou reações mentais defeituosas. Poucos homens a bordo respondem apropriadamente a todas as situações, porém, quando o elemento falha frequentemente, a seu ajuste ou resiste, continuamente, ao ajustamento a bordo, sendo incapaz de viver, aceitavelmente, com os demais membros da tripulação, ele é desajustado à vida marítima.

O quadro crítico para o ajustamento à vida a bordo é:

- A solidão
- A dureza da vida de bordo

- Ausência do afeto familiar
- Relacionamento com o grupo
- Perda de individualidade

1.6- O Álcool no Desempenho do Trabalho

A ingestão excessiva e o alcoolismo interferem no trabalho por efeito direto do álcool no sistema nervoso central e periférico e das alterações de personalidades, ou por ação indireta através de doenças orgânicas associadas.

Existe um consenso de que o trabalho noturno, seja ele fixo ou alternado com o diurno, é prejudicial à saúde dos trabalhadores.

Entre as queixas mais freqüentes dos marítimos estão os distúrbios do sono, alterações gastrintestinais e transtornos mentais. Somando-se a isso ocorre a falta de relacionamento social e sexual normal, tensões, “stress”, perigo e excesso de responsabilidade da profissão. Fatores que unidos contribuem para o alto consumo de bebidas alcoólicas no meio marítimo.

Assim a dificuldade de manter um desempenho satisfatório a bordo fica notável, a dedicação ao trabalho diminui e atividades que exigem atenção e concentração são gravemente afetadas. Neste momento erros de julgamento podem ser catastróficos e o risco de acidentes torna-se freqüentes. Com isso surge o conflito e o ambiente a bordo torna-se hostil e tenso.

CAPÍTULO II

O Líder a Bordo

2.1- A Liderança

É a habilidade de exercer influência interpessoal, por meio de comunicação, para a consecução de um objetivo, ou a arte de convencer as pessoas a trabalharem para a realização de um objetivo comum.

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

Determinadas qualidades pessoais facilitam a tarefa oficial; contudo, elas não bastam por si só, dependem também da situação, dos objetivos e de outros fatores.

Na marinha mercante, que é uma organização paramilitar, com objetivos definidos, devido à clara distinção de cargos e funções, é possível afirmar que todos os oficiais e alguns membros da guarnição exercem, de certa forma, uma liderança.

2.2- O Líder

A aceitação do chefe como líder depende, inicialmente, do reconhecimento de qualidades, por parte dos seguidores. Assim, pode-se definir líder como sendo a pessoa que consegue congrega em torno de si outros indivíduos e com eles trabalhar por certos objetivos.

O líder tem que possuir a admiração do grupo sobre o qual vai dirigir; é daí que decorre sua autoridade sobre ele. A força do líder provém principalmente do prestígio e do respeito que lhe atribuem. É visto a bordo que a admiração pelo líder, faz com que os liderados lhe sigam as idéias e até mesmo lhe copiem os gestos. O líder não coage, mas sugere, persuade e influencia.

Ele a bordo deve ser um exemplo das idéias e teorias que defende. É preciso, pelo menos, uma aparente convicção no que afirma. A sua autoridade decorre da firmeza de suas convicções, da segurança de suas atitudes e da coerência do comportamento.

Ninguém pode liderar sem possuir o mínimo indispensável de qualidades inatas. Entretanto, muitas dessas qualidades podem ser melhoradas. Quem deseja liderar deve procurar desenvolver seu talento, coragem de atitudes e simpatia. A bordo, devido à própria organização, os chefes são impostos, então, cabe a cada um, utilizando qualidades natas ou adquiridas, tentar ser também um líder. Muitos estudiosos deste assunto afirmam que não existe um conjunto de qualidades que, aplicadas a qualquer situação, gerem liderança, mas sim, que cada situação requer certas qualidades.

Apesar de todas as suas normas e regulamentos, verifica-se na marinha mercante, que o conceito tradicional de líder autoritário, individualista, mas com grande influência sobre o grupo, que é sempre passivo, tem sido modificado, modernizado e adaptado a cada situação. Hoje, o líder é mais um coordenador de esforços do que dominador com poderes extraordinários que manipulava as atitudes e a conduta do grupo. Pode-se considerar que a liderança é um “fenômeno de grupo”, em que este mesmo grupo define, por seus valores, as qualidades do líder. Portanto, a liderança depende da aceitação integral do líder pelo grupo. Suas atitudes ou comportamento não facilitam o trabalho a ser feito, ele na realidade, não é líder. Esta é a razão por que há muito mais chefes que líderes.

2.3- A Gerência do Pessoal a Bordo

A gerência do pessoal a bordo é responsabilidade do comando. É uma das ferramentas de um comandante, que obtém sucesso como líder de seu navio. Muitos dos elementos e das práticas de direção do pessoal são utilizados no exercício de liderança e sua utilização contribui, grandemente, para a disciplina, moral e eficiência da tripulação.

O comandante deverá fazer esforços constantes para prover o tripulante com liderança habilidosa em todos os níveis para capitalizar em suas aptidões, interesses e habilidade.

Ele deverá, também, estimular sua iniciativa e impressioná-lo com lições de lealdade e dignidade. Somente, quando as funções a bordo estão de acordo com as habilidades de cada elemento e com suas aptidões, é que se pode desenvolver o moral e aumentar a eficiência do pessoal a bordo.

Para incrementar a política de pessoal competente no navio, o comandante deverá possuir compreensão suficiente, de modo a poder utilizar seus resultados de modo sábio. Muitas pessoas imaginam que basta estar investindo na função de comando, para que isto dê um prestígio tal, que todo o grupo a bordo, vai obedecer automaticamente à pessoa do comandante que dirige, simplesmente, por ter sido investido de autoridade.

Alguns líderes levam um longo período para tomarem consciência de que certas atitudes não os levam ao êxito na direção, enquanto que outros líderes conseguem dirigir logo com maior eficiência. É fato observável por todos, que qualquer grupo a bordo, precisa ser dirigido e guiado para atingir os objetivos comuns ou satisfazer os interesses dos seus membros.

Além da necessidade psicológica, que eles sentem de serem dirigidos, existe também, uma razão propriamente administrativa e racional: na execução dos objetivos comuns à tripulação, são necessárias, dentro da divisão de trabalho a bordo, pessoas que distribuem as responsabilidades em função das características que coordenem esforços desses homens e determinem o melhor caminho a seguir.

2.4- O Que é Ser um Líder a Bordo

O líder a bordo é todo aquele que, graças à sua personalidade, dirige uma tripulação, com a participação espontânea de seus membros.

Muitas vezes o comandante torna-se líder a bordo, porque tem personalidade marcante para uma situação particular de liderança. Além da “situação”, são as características do grupo a bordo e o ambiente de trabalho que determinam o tipo de líder. A capacidade dele, como líder, aumenta com o correr do tempo.

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

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

A bordo ele é uma pessoa que controla suas reações, que pensa bem antes de emitir uma opinião de grande responsabilidade. Não se deixar levar pelos seus impulsos.

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

2.5- O Papel do Líder

A verdadeira liderança tem a ver com a compreensão de si mesmo em primeiro lugar, e em seguida usando esse aprendizado para criar a melhor organização possível. Os líderes devem liberar os seus subordinados para desenvolver os seus talentos ao máximo possível. No entanto, a maioria dos obstáculos que limitam o potencial das pessoas é limitada pelo líder e

está enraizada nos próprios medos dele, nas necessidades do ego e em hábitos improdutivos. Quando os líderes examinam profundamente os seus pensamentos e sentimentos para entender a si mesmos, pode acontecer uma verdadeira transformação.

Essa compreensão muda a perspectiva do líder em todas as interações da vida e ele passa a encarar a liderança de um plano completamente diferente. Como consequência, as escolhas do líder serão diferentes daquela que ele fez quando estava cego pelo medo, pelo ego e pelo hábito. Mais importante ainda, os outros começam a vê-lo como uma pessoa mais autêntica, o que por sua vez reforça o novo comportamento. Isso pode melhorar enormemente a maneira como as pessoas reagem aos líderes e torna mais provável a sua lealdade à fonte de gratificação: o navio, a empresa, os colegas, a cultura que lhes dá um sentido e um objetivo à vida.

A experiência aponta que ajudar as pessoas a realizar seu pleno potencial pode levá-las a atingir metas que seriam impossíveis de alcançar sob o método de ‘comando e controle’.

Os comandantes precisam ver o navio do ponto de vista da tripulação. Eles precisam facilitar a expressão e a exposição de idéias para os tripulantes e recompensá-los por isso, e precisam descobrir como e quando delegar responsabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao transcorrer deste trabalho, ficaram evidenciadas as adversidades enfrentadas pelos profissionais a bordo dos navios mercantes. A adaptação ao confinamento, à rotina de serviço, ao distanciamento da família e amigos entre outros fatores é uma tarefa árdua e demorada. O que levam muitos a procurar na bebida uma companhia ou um ponto de apoio. Isso acarreta em problemas no exercício da profissão e conseqüentemente no relacionamento com a tripulação. Desta forma o conhecimento das relações humanas e de si mesmo proporciona o esclarecimento mais coerente da realidade vivida, com isso o relacionamento a bordo pode ser pacífico e agradável.

Nessa interação a participação do líder é fundamental, a bordo ele se materializa na figura do comandante; mas todos podem de alguma forma exercer um tipo de liderança. No navio o bom líder é aquele que primeiramente respeita sua tripulação e sabe ouvi - lá também, incentiva cada profissional a fazer o seu melhor com diálogo claro e aberto. A liderança se faz pelo exemplo, pela dedicação, pela capacidade de motivação do grupo. Assim a tripulação responderá com dedicação, empenho e trabalhará integrada para alcançar a melhor harmonia do grupo e o melhor desempenho do navio.

Se faz muito importante a conscientização de cada membro quanto ao valor exato de cada um que participa do grupo, esse conceito tem que funcionar nos dois sentidos, ou seja, do superior para os menos categorizados, e vice versa. Quando é atingida essa conscientização, ficam asseguradas, que todos os componentes são necessários, e importantes as suas funções. A certeza de ser respeitado no trabalho é fundamental para o bom desempenho da tarefa que é confiada a cada membro da equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Ronald B.; TOWNE, Neil. Comunicação Interpessoal. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ARONSON, Elliot; WILSON, Timothy D.; AKERT, Robin M.. Psicologia Social. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ABRASHAFF, Capitão-de-Mar-e-Guerra D. Michael. Este Barco Também é Seu: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha americana. São Paulo: Cultrix, 2006.

CAMPOS, Wagner Estelita. Chefia: sua técnica, seus problemas. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; PUPE, Maria Elizabth. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

WEIL, Pierre. Relações Humanas Na Família e No Trabalho. 32. ed. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1978.