



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



LINUS EDUARDO BARBOSA DE MENEZES



A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO DOS NAVIOS MERCANTES

**RIO DE JANEIRO
2013**

LINUS EDUARDO BARBOSA DE MENEZES

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO DE NAVIOS
MERCANTES**

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

**ORIENTADOR (A): 1T (RM2-T) RAQUEL
DA COSTA APOLARO**

Rio de Janeiro
2013

LINUS EDUARDO BARBOSA DE MENEZES

**A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS RELAÇÕES HUMANAS A BORDO DE NAVIOS
MERCANTES**

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

Data da Aprovação: ____/____/____

Orientador (a): 1T (RM2-T) Raquel da Costa Apolaro

Pedagoga / Bacharel em Biblioteconomia

Mestre em Educação

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: _____

Dedico essa obra a todos meus familiares que tanto me ajudaram na missão de completar esse curso, aos meus colegas, sem os quais não seria possível passar por tudo isso e sobretudo aos mestres, que iluminaram meu horizonte com os conhecimentos essenciais para essa valiosa profissão.

AGRADECIMENTOS

A todos os mestres que contribuíram direta ou indiretamente por me orientarem e me passarem os conhecimentos da minha profissão durante o período de formação. E também aos colegas de turma sempre dispostos a ajudar e que compartilharam de toda essa jornada nesses três anos de EFOMM junto comigo.

Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo a certeza do seu destino.

(LEONARDO DA VINCI)

RESUMO

Para implementarmos melhores práticas sobre relações interpessoais a bordo, necessitamos conhecer as teorias sobre motivação, os princípios da liderança além de ter consciência de que o navio é um ambiente de trabalho que envolve pessoas de culturas diferentes, que às vezes não falam o mesmo idioma. Além de todas essas dificuldades para boas relações interpessoais, a escala de serviço e o balanço da embarcação contribuem para o estresse e dificulta ainda mais a boa relação entre os membros da tripulação. Para enfrentar todos esses fatores devemos nos atentar aos conselhos dos navegantes mais antigos, principalmente aqueles que tiveram sucesso como bons líderes.

Palavras-chave: Liderança. Mentoria. Motivação. Conflitos.

ABSTRACT

For we to implement best practices about interpersonal relationships onboard, we need to know the theories about motivation, the principles of leadership, and to be conscious that a ship is a workplace which involves people of different cultures, who sometimes do not even speak the same language. Besides all these barriers to good relationships, the watch shifts and the movements of the vessel may be really stressing and they difficult even more the relationships between the crew members. To overcome all these negative factors it is necessary to be aware of the advice from senior navigators, mainly those who had success as good leaders.

Key-words: Leadership. Mentoring. Motivation. Conflicts.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA	10
2.1	Segurança e liderança	10
2.1.1	Mentoria	11
2.2	Liderança e conflitos a bordo	12
3	INTRODUÇÃO A LIDERANÇA – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	14
3.1	Modelo X e Y de McGregor	14
3.1.1	Estilo de gerência aplicável à teoria X	14
3.1.2	Estilo de gerência aplicável à teoria Y	15
3.2	A hierarquia das necessidades de Maslow – A Pirâmide de Maslow	15
3.3	Teoria dos fatores de Herzberg	17
3.3.1	Fatores Higiênicos	18
3.3.2	Fatores Motivacionais	18
3.4	Modelo contingencial de Vroom	19
4	PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA	20
4.1	Percepção	20
4.2	Direção	21
4.2.1	Metas	21
4.2.2	Valores	22
4.3	Abertura	23
4.4	Atmosfera	24
4.5	Ação	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1 INTRODUÇÃO

A vida humana é o bem mais valioso de todos. Por isso temos que manter a margem de erro, a quantidade de acidentes e incidentes ao mínimo possível. Os avanços tecnológicos contribuíram e ainda contribuem muito para que isso seja realizável. No entanto, o ser humano ainda participa das operações, o que causa uma vulnerabilidade devido a uma de nossas características: nossa inelutável propensão a falhas. A melhoria nas relações interpessoais pode melhorar consideravelmente esse quadro. É fundamental que haja liderança e mentoria no ambiente de trabalho – principalmente em navios, onde o mínimo erro pode causar ferimentos ou até mesmo a perda de vidas.

Esta pesquisa se baseia em pesquisas anteriores, artigos, estudos e livros de especialistas diversos tanto em liderança e relações interpessoais como em marinha mercante e/ou marinha de guerra. Foram, ainda, entrevistados comandantes e ex-comandantes de embarcação além de outros membros da comunidade marítima para se conhecer uma opinião geral sobre o tema e saber como ele é tratado no cotidiano das pessoas que trabalham embarcadas.

2 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

No convívio a bordo é de suma importância a liderança e o bom relacionamento entre os tripulantes. O líder pode tirar de seus colaboradores o melhor deles de uma forma que não seja extenuante tampouco belicosa para todos, ou pelo menos, para quase todos. Portanto para quem busca eficiência e segurança em suas operações, a presença de líderes é um adicional, que, sem dúvida, melhora o desempenho desses papéis de uma forma econômica.

Leadership sets the rules of conduct, it establishes the collective values and creates the mood in which exceptional performance is encouraged and volunteered. (RICHARD JEFFERY MA MNI, Leadership Throughout 2007 p. 7-8)

A liderança desempenha um papel especialmente importante em navios, pois a condição de confinamento em que estão submetidos os tripulantes pode aumentar a tensão e reduzir os seus níveis de produtividade. Cabe ao líder manejar os seus colaboradores e criar uma atmosfera na qual uma boa performance é encorajada e voluntária.

O problema é que a bordo muitas vezes não se vê essa importância da liderança. Recentes artigos na revista Seaways, do Nautical Institute, no folheto do Mariner's Alerting and Reporting Scheme (MARS), em folhetos da guarda costeira britânica dentre outras publicações de diversos órgãos espalhados pelo mundo têm tentado aumentar a visibilidade do assunto na comunidade marítima, colocando-o sempre em pauta.

Em um navio, não é só o comandante e o chefe de máquinas que precisam ser vistos como líderes. Como afirma Jeffery (2007) os suboficiais, os praticantes, os oficiais de náutica e máquinas, todos, sem exceção precisam demonstrar boa liderança se o navio como um todo quer ter um desempenho excepcional. Líderes nas funções que tem responsabilidade sobre outras pessoas podem fazer a diferença a bordo, tanto para aumentar a segurança e a eficiência, como para elevar a competitividade do armador.

2.1 Segurança e Liderança

Para um observador leigo, liderança e segurança podem parecer assuntos totalmente distintos. No entanto carregam uma fortíssima relação nas operações em navio. O principal fator que leva a acidentes por erro humano é aquele que não pode ser identificado na SOLAS; "liderança, ou melhor falta de liderança é a culpada", afirma Torkel Soma.

A mentoria, que pode ser vista como uma forma de exercer a liderança e uma boa prática para relações interpessoais, por capacitar profissionais menos experientes, torna toda operação mais segura. O treinamento é uma das soluções para segurança e a mentoria exerce perfeitamente essa função de treinar o profissional, em geral de uma forma descontraída e familiar, condições que beneficiam o aprendizado.

2.1.1 Mentoria

Mentoria é um conceito antigo e é uma prática antiga de marinharia; faz parte da cultura do homem do mar. Trata-se de um marítimo mais antigo, um mentor, instruir um mais moderno e menos experiente. A palavra mentor deriva do grego Méntor, antropônimo do amigo e conselheiro de Ulisses em sua expedição marítima da Odisseia.

Era uma prática muito comum, principalmente porque era natural que os grumetes (aprendizes de marinheiro) fossem a bordo sem nenhum conhecimento das habilidades que deveriam ser desenvolvidas para poder trabalhar a bordo. Desde algum tempo essa importância vem sendo perdida, pois os marítimos vêm de escolas que os preparam para a vida no mar e muitos dos que já trabalham há algum tempo e têm experiência acreditam que eles já estão preparados para a labuta no navio.

Porém continua sendo importante essa mentoria, pois os recém formados não têm experiência tampouco conhecimento para tomar decisões em situações de perigo. Infelizmente, alguém sem ideia do que pode ocorrer, devido à falta de experiência, pode paralisar diante uma situação difícil que exija uma tomada de decisão, ou pode tomar uma decisão errada. Marítimos experientes algumas vezes tomam decisões erradas, mas elas são muito mais frequentes com inexperientes. Portanto, não adianta implementarmos toneladas de checklists a bordo, regulamentos para cada mínimo detalhe entre outras medidas prescritivas se não temos profissionais qualificados e suficientes na nossa marinha mercante. É claro que computadores e checklists são importantes, mas é impossível que eles sejam mais inteligentes que o ser humano que os usa.

De acordo com o código SMS todo navio deve ter um plano de segurança que envolve todas as partes do navio e serve para evitar acidentes. As condições inseguras podem estar em qualquer parte do navio: do tijupá à praça de máquinas, do castelo à popa. É virtualmente impossível que apenas os oficiais e o comandante deem cargo de todas essas condições que possam ocorrer a bordo. Os subalternos também devem ficar constantemente atentos se em seu local de trabalho está sendo gerada uma condição insegura, seja pela ação humana, seja

pelos movimentos do navio, seja pelo efeito da oxidação, seja pela própria validade dos equipamentos. Um oficial ou simplesmente um profissional mais experiente pode identificar essas falhas de segurança e apresentar aos seus colegas ou ao seu colega mais próximo, mostrando que essa condição não pode existir, e alertando que a questão de segurança deve sempre estar na mente dos marítimos. Isto é mentoria posta em prática. Ela gera valores, portanto pode-se dizer que ela é uma característica de um líder.

Além do efeito na segurança e na eficiência no trabalho, a mentoria melhora as relações entre pessoas de idade ou grau hierárquico diferentes. Ela estabelece uma conexão benéfica entre esses grupos que têm um alto potencial de entrar em conflito. A ação do mentor é vista como nobre e, se feita corretamente, de forma descontraída e com paciência, pode melhorar muito a abertura na comunicação entre esses diferentes grupos. A mentoria, portanto, contribui com mais uma característica de um líder – possibilitar comunicação em mão dupla.

2.2 Liderança e conflitos a bordo

Devido à condição de confinamento, citada anteriormente, à condição de afastamento dos familiares, do risco de se conviver a bordo de um navio, a eventuais problemas físicos em decorrência ao balanço da embarcação, à privação de sono – especialmente durante mau tempo - entre outros motivos, pode ocorrer de algum ou alguns tripulantes estarem com um alto nível de irritabilidade. Isso pode contribuir para a geração de conflitos a bordo. É comum também que pessoas de diferentes culturas ou crenças entrem em conflito em um navio, que abarca todas essas pessoas em um espaço limitado.

Na contramão do senso comum, essas situações são favoráveis ao nosso desenvolvimento social, ou podem até dar origem a novas ideias e soluções. Isto, claro, quando se opta por uma discussão aberta e saudável das questões a resolver.

Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: valores, crenças, diferenças de idade, sexo, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

- a) **hierárquicos:** colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada;
- b) **pessoais:** dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem.

Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Toda a problemática dos conflitos surge do quão bem, ou mal, nós sabemos lidar com eles. É por esse motivo que se torna necessário saber gerir bem os conflitos que, espontânea e naturalmente, nos vão surgindo ao longo da vida. Quando bem conduzidos, os conflitos interpessoais levam a uma discussão saudável e produtiva sem que haja forçosamente um vencedor e um vencido, muito pelo contrário, todos têm a ganhar.

Algumas causas de surgimento de conflitos em uma equipe de trabalho são: Luta pelo poder; desejo do êxito econômico; recursos escassos; necessidade de status; meio ambiente adverso; preconceitos; estresse; diferença de personalidade Segundo Edina (2002, p.20), os conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de forma eficaz ou podem trazer sérios problemas para a organização, desde simples desentendimentos entre colaboradores até falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada.

3 INTRODUÇÃO A LIDERANÇA – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Douglas McGregor, criador da teoria X e Y diz que existem duas formas excludentes de perceber o comportamento humano, as quais dão lugar a teorias opostas de direção de pessoas.

3.1 Modelo X e Y de McGregor

A teoria X diz que as pessoas só atuam frente a ameaças. Nessa teoria, o indivíduo evita qualquer responsabilidade, tem pouca ambição e quer estabilidade acima de tudo, por isso é necessário que o dirijam. Existirão sempre aqueles que são preguiçosos e não se preocupam com a organização, independente de como seus líderes o tratem. Porém, muitos apresentam características inerentes ao “X”, devido a própria atitude do líder em relação a eles, ou devido a atitude de outros líderes, ou devido a situações relacionadas ao ambiente. Nesse caso, a efetividade do líder está em sua habilidade de identificar os tipos X, e diferenciar dos que apenas parecem X.

A teoria Y se baseia no princípio de que o homem quer e necessita trabalhar. Não é necessária a coação, a força ou as ameaças para que os indivíduos se esforcem com o fim de obter os objetivos da empresa. A maioria das pessoas possui um alto nível de imaginação, criatividade e genialidade que permite a solução dos problemas da organização.

De acordo com McGregor (1967), a teoria X e a teoria Y não são estratégias gerenciais. Elas são crenças sobre a natureza do homem que influencia gerentes a adotar uma estratégia ao invés de outra.

3.1.1 Estilo de gerência aplicável à teoria X

A direção de pessoas com essas características tem que estar baseada em um estilo de gerência autoritário, com uma autoridade formal delimitada, onde a gerência assinala a cada um o que deve ser feito e como fazê-lo, marca os tempos de realização de trabalho, dita normas estritas e a seguir conseguindo que os trabalhadores façam os esforços necessários para evitar serem sancionados. Não se motiva, não se delega responsabilidades, não são participativos.

O estilo de gerência aplicável ao indivíduo X é o que chamamos de má liderança. Ela se baseia no comando e controle – que é útil em situações onde há um perigo real, onde o

liderado percebe que a segurança dele está em risco por causa de um fator que não tem relação com o líder – mas se torna insustentável a longo prazo, quando se percebe que para manter o padrão de desempenho o líder precisa criar situações de perigo (ou instabilidade), tais como a força ou a ameaça.

3.1.2 Estilo de gerência aplicável à teoria Y

O estilo de gerência que se dará neste caso, é uma gerência participativa e democrática que proporcionará as condições para que as pessoas possam alcançar os próprios objetivos em quanto se alcançam os objetivos da empresa. Os diretores devem dar confiança, informação e formação, facilitando a participação dos empregados na tomada de decisões, assim como na negociação dos objetivos a alcançar. Delegam-se responsabilidades. A teoria Y é difícil de aplicar em trabalhos de produção em massa, no entanto é fácil de aplicar em trabalhos de direção e profissionais.

Esse estilo de gerência é o que chamamos de boa liderança. Ele trás benefícios tanto ao seguidor do líder quanto para a empresa de uma forma sustentável.

3.2 A hierarquia das necessidades de Maslow – A Pirâmide de Maslow

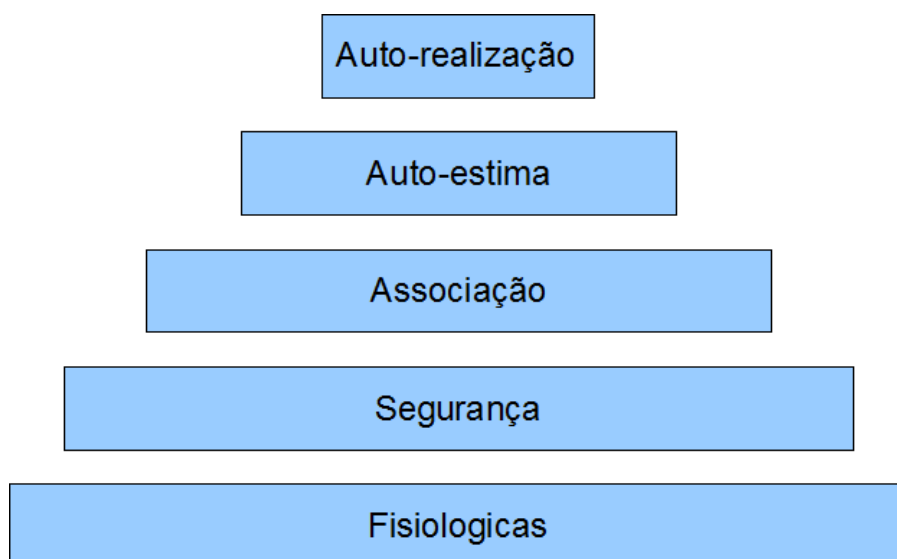
A hierarquia de necessidades de Maslow foi introduzida por Abraham Maslow e se refere a uma pirâmide que representa uma divisão hierárquica a respeito das necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades de nível mais baixo, sendo que, apenas quando satisfeitas escala-se em direção às hierarquias mais altas para atingir a auto-realização que é o nível mais alto.

Abraham Maslow sugeriu que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo. Essa necessidade determina o que passa a ser importante para o indivíduo e molda o seu comportamento como tal. Na teoria de Maslow, portanto, as necessidades se constituem em fontes de motivação.

O comportamento motivado pode ser encarado como uma ação que o indivíduo se obriga a tomar para aliviar a tensão (agradável ou desagradável) gerada pela presença da necessidade ou desejo. A ação é intencionalmente voltada para um objeto ou objetivo que aliviará a tensão interior.

O comportamento humano é explicado por Maslow através de cinco níveis de necessidades. Estas necessidades são dispostas em ordem hierárquica, desde as mais primárias e imaturas (tendo em vista o tipo de comportamento que estimulam) até as mais civilizadas e maduras.

Figura 1: Níveis de Necessidades



Fonte:

Na base da pirâmide, encontra-se o grupo de necessidades que Maslow considera ser o mais básico e reflexivo dos interesses fisiológicos e de sobrevivência. Este é o nível das necessidades fisiológicas, que estimulam comportamentos caracterizados pelo verbo ter.

O segundo nível da hierarquia é constituído por uma série de necessidades de segurança. Uma vez atendidas as necessidades fisiológicas, a tendência natural do ser humano será a de manter-se. Traduzindo essa necessidade ao ambiente de trabalho, sugere-se que elementos, como estabilidade de emprego, entram na área de segurança. A ameaça é geralmente uma ferramenta contra-produtiva. Bom desempenho nessas circunstâncias é improvável, pois muita energia é gasta lidando com as ameaças e evitando o agressor.

Na sequência, quando a segurança é obtida, surgem as necessidades de pertencer a grupos, associar-se a outras pessoas, ou seja, de se igualar. Estas necessidades são chamadas de sociais ou de associação. Humanos, como animais sociais tem a necessidade de associar-se aos outros. Eles querem fazer parte de um grupo o qual pode por exemplo ser colegas de trabalho, campanhas em um navio, amigos ou membros de um clube.

O penúltimo nível na escala de necessidades é o da estima ou de “status”. Neste ponto, as necessidades de destaque, proeminência, reconhecimento, admiração e respeito por parte

do grupo são manifestadas por ações as quais o humano procura realizar para diferenciar-se.

Embora as necessidades de estima sejam difíceis de serem superadas, dada sua dependência à receptividade de terceiros, Maslow sugere que em alguns casos elas podem ser adequadamente satisfeitas, liberando assim os indivíduos para atingir o nível mais alto da hierarquia. Quando isto ocorre, as necessidades de maximizar as potencialidades e de testar a própria capacidade farão com que as ações do indivíduo sejam dirigidas em busca do vencer. Este é o nível das necessidades mais maduras e construtivas da hierarquia de Maslow, conhecidas como necessidades de auto-realização. Neste estágio, quando todas as barreiras para o bom desempenho foram removidas, podemos sobressair, desempenhar tarefas no máximo da nossa capacidade.

Em um contexto de trabalho, é útil entender o modelo de Maslow e reconhecer quando, por ação de alguém, há um impacto nas necessidades de outrem. O modelo nos ajuda a entender como as pessoas devem ser tratadas e o quanto tratar mal pode limitar o desempenho.

3.3 Teoria dos fatores de Herzberg

Herzberg desenvolveu um estudo para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. O resultado destes estudos foi pela primeira vez publicado em 1959, sob o título "a motivação para trabalhar - The Motivation to Work"

Os estudos incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene".

Os fatores de Higiene são aqueles que são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas por outro lado não são suficientes para provocar satisfação

Para motivar um funcionário, não basta, para Herzberg, que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes.

3.3.1 Fatores Higiênicos

Fatores Higiênicos são também chamados de fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são:

- a) o salário;
- b) os benefícios sociais;
- c) o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores;
- d) as condições físicas e ambientais de trabalho;
- e) as políticas e diretrizes da empresa;
- f) o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham;
- g) os regulamentos internos, etc.

São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo.

Apesar da importância desses fatores, a atenção excessiva aos fatores higiênicos não leva a mais motivação. Esses desmotivadores podem ser neutralizados, mas qualquer melhoria a partir desse ponto não cria motivação.

3.3.2 Fatores Motivacionais

Fatores Motivacionais são também chamados de fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoreavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Os fatores motivacionais incluem:

- a) responsabilidades;
- b) liberdade de execução do trabalho;
- c) oportunidades de crescimento;

- d) utilização das habilidades pessoais enriquecimento do cargo e outros.

3.4 Modelo contingencial de Vroom

O modelo contingencial de Vroom relata que cada indivíduo age de maneira diferente dos demais devido a principalmente três fatores básicos. Seus objetivos pessoais, pela relação percebida entre a satisfação dos objetivos e a alta produtividade, e a percepção de sua capacidade de influenciar sua própria produtividade. De acordo com a teoria de Vroom, o comportamento do indivíduo motivado gera produtividade elevada e, conseqüentemente, os resultados finais podem ser as conhecidas recompensas.

4 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA

Jeffery (2007) enumera 5 princípios para alcançar uma liderança eficiente. Ao completar todos eles, a liderança é posta em ação e os benefícios podem ser observados. Eles decorrem, de diversas pesquisas, incluindo a de Maslow, a de McGregor e a de Herzberg.

Deve-se sempre lembrar que a liderança não é uma ocupação solitária, isolada. O líder deve trabalhar com seus seguidores para que se produza um desempenho excepcional. A liderança deve ser feita com consentimento dos seguidores.

4.1 Percepção

O primeiro princípio é a percepção – de si mesmo e dos outros. O comportamento do líder deve estar sob controle, e a percepção é o primeiro passo para ajustá-lo.

Normalmente, demonstramos três tipos gerais de comportamento: agressivo, passivo e assertivo. Cada tipo de comportamento depende de nossa predisposição pessoal e a conjuntura em que nos encontramos. No entanto, como líderes, devemos ser capazes de controlar nosso estilo e nos manter nos limites de um comportamento adequado à posição de liderança: o comportamento assertivo. Isto, é claro, se quisermos maximizar nossa eficiência.

Pessoas passivas são vistas como obedientes, dóceis e submissas. Frequentemente se tornam vítimas de agressores. Por outro lado, pessoas agressivas demonstram tipicamente uma atitude arrogante ou ameaçadora. Cedo ou tarde acabam perdendo o respeito dos que estão à sua volta. Pessoas de ambos os tipos estão inadequados para exercerem a posição de liderança.

Pessoas assertivas são confiantes, abertos para comunicação, fortes e respeitados. Tais atributos os possibilitam ser os melhores influenciadores. Estão sempre preparados para, tranquilamente, delegar tarefas. O líder deve ter a percepção de si mesmo, com o objetivo de ajustar suas atitudes a um comportamento mais assertivo.

Além da própria percepção, deve-se procurar perceber as outras pessoas a sua volta e suas necessidades. Nosso desempenho é consideravelmente afetado por como nossas necessidades pessoais estão sendo satisfeitas. Retomando à pirâmide de Maslow, o líder deve observar se os elementos da base da pirâmide estão sendo respeitados para se atingir o topo que representa a auto realização. Deve perceber se suas atitudes estão promovendo um

ambiente propício a atender ou não às necessidades de seus seguidores, principalmente as de segurança, associação e autoestima.

4.2 Direção

O segundo princípio define meta e valores. Não é possível trabalhar se não há uma meta definida. Tampouco é possível manter padrões altos de qualidade sem que existam valores. Líderes guiam seus seguidores oferecendo suporte e direção. Eles tentam dar ao trabalho um propósito que tem significado para todos envolvidos.

4.2.1 Metas

Metas estão ao nosso redor todos os dias; afinal, qual é o propósito de qualquer coisa que fazemos, se não têm uma meta qualquer? As metas podem ser de todo tipo, metas individuais, tais como chegar pontualmente a uma reunião, conseguir um certificado de competência, ou pagar o aluguel; ou mais holísticas, tais como manter a praça de máquinas mais organizada da frota, passar pela próxima inspeção sem nenhuma não-conformidade, ou manter níveis baixos de acidentes a bordo. Qualquer que seja a meta em qualquer coisa que fazemos, deve ter um significado. Como líder, estabelecer metas e compartilhá-las com aqueles que nos ajudam a alcançá-las, dá propósito.

Se está faltando uma meta, ou ela não é compartilhada com os que são capazes de ajudar a realizá-la, não haverá sucesso; será não mais do que uma oportunidade perdida. Os objetivos devem ser claros e não ambíguos, eles assim, se tornam algo pelo qual as pessoas podem ser responsáveis.

Quando decidido onde estamos, podemos decidir aonde vamos e estabelecer uma visão. Um erro comum é que essa meta não é compartilhada com um nível adequado de clareza. Pode ser desconhecida, mal interpretada ou difícil de entender pelos seguidores. Portanto, a visão ideal tem que ser curta e concisa.

Para marítimos, isso pode envolver coisas como a execução com sucesso de uma viagem, excelência em operações e segurança do navio, serviço confiável e a necessidade de proteger o meio-ambiente. O poder de uma visão bem colocada pode focar e energizar toda a organização e levar todos a uma meta em comum.

Visões designadas tem um papel importante em pôr uma direção em qualquer negócio e elas ajudam a guiar a todos dentro da organização. Elas se tornam uma parte poderosa da

cultura da empresa. No entanto, se elas são meros enfeites, elas podem impor mais obstáculos do que se imagina. Visões designadas que são vistas como ocas, incompreensíveis ou direcionadas apenas para satisfazer analistas e acionistas danificarão seriamente o respeito e a confiança.

A melhor posição ocorre quando a visão empresarial é uma realidade que é bem entendida e vivida por todos como parte da cultura da organização. Algumas vezes não temos esse poderoso foco que a visão da empresa providencia. No entanto, perfeição é um objetivo que raramente é atingido. Temos que aprender a moldar nosso ambiente com os recursos que temos à nossa disposição ao invés de lamentarmos do fato de que aqueles acima de nós não têm cumprido sua parte tão bem como deveriam cumprir.

Tendo construído (ou adquirido) e enviado essa visão, pode-se verificar se ela está sendo cumprida perguntando a membros da equipe qual é o objetivo e o que ele significa para eles. Se uma pessoa não estiver sabendo das metas e dessa visão, torna-se necessário ao líder melhorar a comunicação.

Objetivos se tornam necessários para recompensar-nos pessoalmente e profissionalmente. Para atingir o sucesso pessoal e profissional os objetivos privados do indivíduo e os objetivos da empresa devem se alinhar. Se esse alinhamento está presente, o trabalho assume um propósito com significado e o desempenho aumenta, enquanto o indivíduo pode subir a níveis maiores na Hierarquia de Necessidades de Maslow.

4.2.2 Valores

Uma vez definidas as metas, necessita-se de um mapa com algumas regras para guiarem até elas. Essas regras são os valores da organização. Elas descrevem limites para o caminho do sucesso.

Se os valores de uma companhia devem ser lembrados e usados como ponto de referência para todos os membros da equipe e vistos como um indicador da cultura da empresa pelos clientes, eles devem ser concisos, significativos e claramente compatíveis com a visão.

Comunicar os valores e as metas para todos na organização é o trabalho de líderes. Os melhores líderes sempre garantem que essa comunicação está sendo feita de forma pessoal por gerentes e supervisores por toda a organização e repetida frequentemente. Novos membros da equipe devem ser lembrados constantemente. Dessa forma, visões e valores devem se tornar parte da linguagem da organização, ou departamento. Eles precisam se tornar

uma espécie de instinto para aqueles envolvidos.

Se não há valores em uma organização, não há futuro sustentável. Pessoas trabalhando em uma organização que não tem valores estabelecidos e comunicados vão determinar seus próprios que dificilmente serão comuns através da organização.

Um exemplo de valor é a implementação da cultura de “sem culpa” na empresa. Ela é um importante valor para uma organização progressiva, particularmente uma que precisa operar com segurança. Na indústria marítima, segurança tem alta prioridade. No entanto, se uma cultura de culpa existe, pequenos erros e omissões frequentemente não vão ser reportados. A consequência é que isso pode levar a acidentes que poderiam ter sido evitados. Portanto, em uma companhia de navegação, é essencial que todos os colaboradores possam falar sem medo; o canal para comunicação deve estar sempre aberto. E é essa abertura o tema do tópico a seguir.

4.3 Abertura

O diálogo é extremamente importante para um líder. É com esse recurso que uma pessoa responsável por outras pode conhecer as necessidades de seus seguidores. Podem ser necessidades como as da Hierarquia das Necessidades de Maslow ou recursos para a solução de qualquer problema a bordo. Quanto menor é a barreira na comunicação, maior e mais eficiente é o fluxo de informações.

Para manter o canal de comunicação sempre aberto, é necessário que os seguidores percebam que o líder os escuta e presta atenção ao que eles dizem. Se os seguidores tiverem a impressão que o líder não se importa com as informações que são dadas a ele, eles vão começar a dar menos informações até chegar a uma situação em que o líder se mantém isolado de todos. Fica a parte do que está acontecendo e perde o controle; a sinergia das interações do grupo é danificada e a liderança é perdida.

Além disso, para uma comunicação eficiente, deve haver confiança e respeito mútuo entre o líder e o grupo. Ninguém é capaz de liderar eficientemente onde não há confiança. Para manter essa confiança, o líder deve ter integridade.

Integridade, no contexto de pessoas, é o ato de comportar-se conforme os padrões morais e éticos. A confiança cresce com o tempo, mas quando uma pessoa pratica coisas consideradas pelo grupo antiéticas ou imorais é comum que se desconfie dela. Isto é evidente, pois quem não diz a verdade para alguém por algum particular motivo é capaz de fazer o mesmo com outros. Uma vez Aristóteles disse: “Ninguém acredita quando mentirosos falam a

verdade”.

Ao mesmo tempo que é importante receber informações, para manter um grupo unido é necessário enviar informações. O fluxo de informações através do grupo é o que o mantém conectado. Para liderar é necessário confiança. Gerar confiança requer transparência. Em troca, ser transparente demonstra que você confia nos outros. Isso também instiga aos outros um sentimento de fazer parte de uma coisa maior. Além disso, as pessoas tem que ter informação para efetuar seu trabalho eficientemente. É claro que em algumas circunstancias você deve ser cuidadoso com a informação que compartilha, mas esses casos são raros. Na maior parte do tempo, liberdade de informação deve fazer parte da rotina.

4.4 Atmosfera

Líderes criam a atmosfera na qual outros podem ter um desempenho excepcional. Não tem como motivar outra pessoa. Ela própria tem que se motivar. De acordo com o trabalho de Herzberg, o ambiente em que se encontra o indivíduo representa um papel importantíssimo em sua motivação. Quando a atmosfera na qual eles estão inseridos coincide com seus próprios desejos, então a motivação acontece naturalmente. As pessoas, então, estão operando dentro dos mais altos níveis da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Autorrealização acontece quando não são percebidas ameaças e existe uma satisfação no que está sendo feito porque está alinhado com seus valores e objetivos pessoais.

Além disso, atitudes e humor são contagiosos e devemos usar atitudes e humor positivos com o fim de desenvolvermos uma atmosfera motivadora para outros. Como líderes, estamos sempre sendo cuidadosamente observados pelos seguidores. Se sempre chegamos atrasados ao trabalho, então eles estarão propensos a adotar essa atitude.

É importante ser apaixonado pelos seus sonhos e aspirações, ser entusiástico e dar o exemplo para os outros seguirem. Isso não servirá só como combustível para seu desenvolvimento futuro, como também proverá um catalisador contínuo para aqueles a sua volta.

Através da teoria de contágio de humor, otimismo é um essencial elemento para o sucesso e a motivação. Qualquer sentimento pessimista não deve ser mostrado para aqueles a sua volta. Como líderes, devemos inspirar e temos que encarar cada desafio com uma postura positiva, mostrando que aquilo pode ser feito.

A burocracia também é um elemento desmotivador se usada em excesso. É o dever do líder fazer com que a burocracia seja mantida no mínimo possível. A burocracia serve para

manter padrões de confiabilidade das operações, mas seus elementos devem ser constantemente revisados, a fim de evitar que estejam em desacordo com os valores e as metas do grupo ou desatualizados.

Douglas McGregor nos diz que as pessoas geralmente querem trabalhar e fazem um trabalho aceitável. Ele ainda sugere que nós líderes que, frequentemente acabamos por desmotivar essas pessoas e destruir sua vontade de trabalhar. Está ao nosso alcance o poder de parar de desmotivar outros através de uma maior atenção às suas necessidades

4.5 Ação

Líderes e seguidores determinam seu próprio sucesso pela qualidade de suas ações. Muitas vezes pecamos pelo excesso, falamos demais e não agimos. Muitas reuniões, muitas avaliações, muitas promessas, mas no fim das contas há uma falha em transformar as palavras em ação. A palavra dada pelo líder é apenas o começo, executar o que prometemos é concluir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa monografia teve o objetivo de apresentar a importância das boas relações interpessoais a bordo e, sobretudo, a importância do líder em um ambiente de trabalho tão propício a desmotivação e ao conflito, como um navio. Além disso, apresenta como implementarmos essa liderança, de acordo com especialistas em marinha mercante.

Toda a teoria sobre a motivação e sobre a liderança é útil durante a tomada de decisões de alguém que está em um cargo que envolva comandar outras pessoas. No dia-a-dia em um navio mercante deve-se usar um estilo de liderança sustentável, diferente do que é usado em situações de emergência a exemplo do estilo militar, que é apropriado para a guerra. Para que seja possível realizar essa liderança sustentável, todo trabalho a bordo deve ter um objetivo e esse objetivo deve ser entendido pelos que executam o trabalho. Enfim, todo esforço possível deve ser feito para motivar ou pelo menos não desmotivar o trabalhador, o colega de trabalho, o marítimo; dessa forma as relações interpessoais tendem a melhorar, e o trabalho, como um todo, a bordo do navio melhora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JEFFERY, Richard MA MNI. **Leadership throughout**. Londres: The Nautical Institute, 2007.

MASLOW, Abraham. **Motivação e personalidade**. Nova York; Harper & Row, 2º edição, 1970.

McGREGOR, D. **The human side of Enterprise**. McGraw Hill. 2006.

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

