

**CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
CIAGA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE NÁUTICA (APNT)**



**ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA LIDERANÇA
PARA AMENIZAR CONFLITOS A BORDO DE EMBARCAÇÕES:
FORMAS DE LIDERANÇA**

Murilo Machado

Orientador: CLC José Menezes Filho

**Rio de Janeiro
2011**

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
CIAGA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE NÁUTICA (APNT)



ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA LIDERANÇA
PARA AMENIZAR CONFLITOS A BORDO DE EMBARCAÇÕES:
FORMAS DE LIDERANÇA

Monografia apresentada ao Centro de Instrução Almirante Graça Aranha, como parte dos requisitos para a conclusão do curso de Aperfeiçoamento para Oficial de Náutica (APNT).

Por: Murilo Machado

Orientador: CLC José Menezes Filho

Rio de Janeiro
2011

MURILO MACHADO

ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA LIDERANÇA
PARA AMENIZAR CONFLITOS A BORDO DE EMBARCAÇÕES:
FORMAS DE LIDERANÇA

Monografia apresentada ao Centro de Instrução Almirante Graça Aranha, como parte dos requisitos para a conclusão do curso de Aperfeiçoamento para Oficial de Náutica (APNT).

Aprovado pela Banca Examinadora em _____ de outubro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Pedagoga Thereza Christina Corrêa

Professor

Professor

Professor

“Disciplina é a ponte que liga nossos sonhos às nossas realizações, pois no fim das contas são as pessoas que fazem a diferença.

Bernardo Resende - Bernardinho

Dedico à minha esposa Marcela e
aos meus filhos Marcos e Nicholas,
e demais familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço Primeiramente a Deus pela oportunidade de poder realizar este curso e pelos milhares de livramentos que tenho recebido diariamente.

Agradeço aos meus amigos, de navegação e turma APNT-2011, pelas experiências trocadas e vividas a bordo e cruciais para realização desta monografia.

RESUMO

Ao longo dos anos, a marinha mercante através da globalização, tem-se transformado num mercado de trabalho cada vez mais competitivo com variadas nacionalidades dentro de uma mesma embarcação, aumentando assim o grau de dificuldade para que o Comandante mantenha o nível de excelência nos momentos mais críticos das operações devido a diferença de personalidades, cultura, ideais e comportamentais gerando assim conflitos internos entre tripulantes. Diante dessa dificuldade e dessas diferenças entre os seres humanos, esta monografia tem por objetivo mostrar através de pesquisas e leituras, como o Comandante através de sua forma de liderança deve proceder para minimizar esses conflitos, e obter o mesmo foco e nível de comprometimento dos seus comandados. O Comandante como líder e gerente de bordo tem a principal responsabilidade de salvaguardar a integridade física dos seus tripulantes, diminuindo acidentes e conflitos, e manter o mesmo nível de operacionalidade da embarcação. Daí a importância da forma e estilo de liderança adotado pode influenciar diretamente no rendimento e nível de satisfação dos seus tripulantes. O papel do líder, da forma de liderança implementada, da motivação e do incentivo, faz com que o Comandante tenha ferramentas que o auxiliie na busca incessante para obtenção de um time coeso e integrado com um elevado patamar de comprometimento e na busca de um mesmo objetivo e bem comum.

ABSTRACT

Over the years, the Merchant Marine through globalization, has become a labor market increasingly competitive with a variety of nationalities inside the same vessel, thus increasing the difficulty for the Master maintains the high level of excellence in some moments of most critical operations due to the difference in personalities, culture, ideals and behavior generating internal conflicts between the crew members. Given this difficulty and these differences between human beings, this monograph has the objective to show through research and reading, how master with his form of leadership must proceed to minimize this conflicts and get the focus and focus and commitment of his command. The Master as a leader and manager on board has the primary responsibility to safeguard the physical integrity of his crew, reducing accidents and conflicts and maintain the same level of vessel operations. Hence the importance of form and leadership style adopted may directly influence the performance and satisfaction of his crew. The role of the leader, the implemented form of leadership, motivation and encouragement, makes the Master having the tools to assist in the constant quest to obtain a cohesive team and integrated with a high level of commitment and pursuit in the same purpose and common good work.

LISTA DE FIGURA

Figura 01	Hierarquia das necessidades	33
-----------	-----------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 A HISTÓRIA DA LIDERANÇA	12
1.1 Definindo liderança e Líder.....	13
1.2 Tipos de liderança	16
1.3 Liderança e Gerenciamento	19
2. MOTIVAÇÃO CONCEITO (EXPLANAÇÃO)	21
2.1 Conceitos básicos	21
2.2 Impulso e Atração	23
2.3 forças motivacionais	25
2.3.1 <u>Motivação para realização</u>	25
2.3.2 <u>Motivação por afiliação</u>	26
2.3.3 <u>Motivação para competência</u>	26
2.3.4 <u>Motivação para o poder</u>	26
2.4 Otimismo: o grande motivador	27
2.4.1 <u>Estilos Otimistas e Estilos Pessimistas</u>	28
2.5 Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca	29
2.5.1 <u>O Modelo comportamental de Skinner</u>	30
2.5.2 <u>A Teoria de Campo de Kurt Lewin</u>	31
2.5.3 <u>Murray: Necessidades e motivos</u>	31
2.5.4 <u>Hierarquia de necessidades de Maslow</u>	32
2.6 Liderança e Motivação	33
2.6.1 <u>Como Motivar Pessoas</u>	35
2.6.2 <u>Dez atitudes para Motivar os tripulantes</u>	39
3. DIFERENÇA DE CULTURA NOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS..	41
3.1 Características dos relacionamentos	43
3.2 Como se relacionar com Pessoas	44
4. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	50
4.1 Níveis de conflitos	50
4.2 Tipos de conflitos	52
4.3 Áreas de conflitos	52
4.4 Conflitos Interpessoais nas organizações	53

4.5 Consequências dos conflitos	53
4.5 Como administrar conflitos no trabalho	55
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59

INTRODUÇÃO

O objetivo desta monografia é enfatizar a importância da forma de liderança que o papel do Comandante deve exercer sobre o restante da tripulação, através da motivação e do incentivo para amenizar os conflitos e as diferenças culturais no relacionamento inter-pessoal a bordo de embarcações mercantes como ambientes de trabalho ou até mesmo na vida pessoal.

Tanto o Comandante quanto os oficiais a bordo tem o dever de como líderes serem o pilar e servir de exemplo para os demais tripulantes tornando o ambiente social a bordo, um local mais harmonioso e minimizar as diferenças. Para isso, a motivação, que cada pessoa traz consigo e o incentivo que cada pessoa deve receber como: uma boa alimentação a bordo, uma clara e objetiva comunicação, reconhecimento de valor ao serviço realizado é uma ferramenta fundamental para a concretização dessa harmonia entre os membros dessa sociedade, ou seja, a tripulação.

Todos os oficiais devem assumir o papel e o compromisso de motivar e incentivar, administrar conflitos e fazer com que todas as barreiras culturais e ideais sejam quebradas, tudo para superar a mediocridade e promover o sucesso da tripulação.

Isso decorre de uma interatividade entre os tripulantes que trabalhando como um time, têm que se importar uns com os outros, acreditando neles, incentivando-os, compartilhando de seus problemas e principalmente confiando neles como um via de mão dupla.

Diante dessas diferenças, a motivação, o incentivo, a administração de conflitos e o papel da liderança dos oficiais no ambiente de trabalho serão abordados aqui nesta monografia trazendo a oportunidade de fazer a diferença entre os membros da tripulação, auxiliando-os na forma de poderem suportar e minimizar conflitos e discussões a bordo que possam surgir no trabalho diário.

1. A HISTÓRIA DA LIDERANÇA

Ao longo dos anos costumou-se dizer que a liderança faz o mundo andar. Um mundo de normas a serem seguidas e de organizações são regidas por uma liderança. E essa liderança se faz através de características como: ética, respeito, vontade, disposição, perseverança, superação, disciplina, talento e comprometimento, que se norteia na busca permanente da qualidade como foco principal de objetivos a serem traçados. A liderança é uma situação espontânea entre os seres vivos; até os animais irracionais escolhem seus líderes. Quando duas pessoas se relacionam, uma sempre assume a liderança. Na vida, ou se lidera ou é liderado. O mais comum é que se alternem em algumas situações. Liderar não é uma obrigação, mas é uma fantástica oportunidade que jamais se deve desperdiçar.

O conceito de liderança ressalta de forma surpreendente a capacidade de alguns indivíduos comoverem, inspirarem e mobilizarem massas populares, de forma a caminharem juntos na busca de um mesmo alvo ou objetivo como foco de excelência.

Na maior parte da história, a liderança foi exercida pela autoridade de direito hierárquico. O dever e a prática dos seus seguidores e subordinados era submeter-se e obedecer. A grande revolução dos tempos modernos foi a revolução da igualdade. A idéia de que todos os indivíduos poderiam ser iguais em direitos e obrigações perante a lei derrubou as velhas estruturas de autoridade hierárquica e respeito.

Nenhum líder é indestruível, infalível ou insubstituível, e cada líder deve ser lembrado disso de tempo em tempo para que não seja tocado pela soberba, pois a submissão total corrompe o líder e desagrade seus seguidores.

Um governo fundamentado na reflexão e na escolha exigia um novo estilo de liderança e uma nova qualidade de seguidores e subalternos. Tornava-se necessário a formação e o surgimento de líderes que respondessem aos anseios populares e seguidores ativos, bem instruídos e bem informados para participar do processo em busca do objetivo proposto.

Abraham Lincoln¹ explica a definição de como ser um exemplo de liderança que cada pessoa deve possuir como saberia e poder:

“Um grande líder aponta novas possibilidades para toda a humanidade. Nós nos alimentamos de gênios [...] existem grandes homens para que possa haver homens maiores ainda.”

Platão² em “a república” ao narrar o duelo verbal entre Sócrates e Trasímaco, cerca de 250 anos A.C afirma:

Nenhum chefe, em qualquer lugar de comando, na medida em que é chefe, examina ou prescreve o que é vantajoso a ele mesmo, mas o que é para seus subordinados, para o qual exerce a sua profissão, e é tendo este homem em atenção, e o que lhe é vantajoso e conveniente, que diz o que diz e faz o que faz.

A conjuntura que se delineou no passado caracterizado pelo líder autoritário não é mais aceita com o advento e consolidação da democracia. A mudança do líder de nação, orientou também mudanças no líder das empresas e organizações. Onde mãos de ferro dão lugar a flexibilidade, diálogo e a ponderação. (trabalho em equipe)

1.1 Definindo liderança e líder

Liderança é o ato de liderar, é suprir as necessidades em um contexto social. Liderança não é tão somente ter controle ou autoridade, mas sim em um papel assumido por pessoas, seja esse papel consciente ou não. É um termo que busca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre o demais seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais.

As primeiras investigações e pesquisas sistemáticas sobre liderança concentram-se na procura de um conjunto de traços universais que distinguem o líder de seus seguidores. Essas características procuradas variavam desde

¹ Abraham Lincoln: **Abraham Lincoln** (Hodgenville, 12 de fevereiro de 1809 — Washington, 15 de abril de 1865) foi um político estadunidense, 16º presidente dos Estados Unidos de março de 1861 até seu assassinato em abril de 1865.

² Platão (428/427 a.C – 347 a.C) foi um filósofo grego, discípulo de Sócrates, fundador da Academia e mestre de Aristóteles. A sua filosofia é de uma grande importância e influência. Platão dedicou-se a vários temas, entre eles a ética, a política, a metafísica e a teoria do conhecimento.

fatores físicos e constitucionais até habilidades, traços de personalidades, história de vida, etc.

Os estudos sobre liderança tornam-se cada vez mais complexos, em busca dos parâmetros como traços, habilidades, comportamentos, motivações, fontes de poder que determinam a liderança ou seu processo de criação. O objetivo é reconhecer quais características fazem um líder eficaz em sua influência aos liderados.

Liderança é um tema importantíssimo para os gestores das organizações devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso. Através destas informações pode-se definir liderança como sendo o processo de dirigir e influenciar os membros de um grupo nas atividades e tarefas a serem realizadas.

Podem existir três implicações importantes nesta definição:

- A liderança envolve outras pessoas;
- a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre líderes e os demais membros do grupo;
- a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos seus seguidores.

O líder é capaz de controlar com firmeza o grupo, sob a influência das pressões externas e internas de maneira a inspirar confiança aos seus liderados de maneira a superar incertezas. Ser líder é servir aos outros. É aceitar que o reconhecimento pode vir tarde, talvez até após sua despedida do poder. É saber que será combatido. É saber que só terá colaboradores se convencê-los de que é a pessoa certa para levar as idéias e ideais adiante.

Em momentos de crise, os líderes se apresentam espontaneamente, motivados pela necessidade de fazer imediatamente o que deve ser feito. Utilizando o exemplo e a confiança, agem prontamente e cativam as pessoas para o ajudarem na missão. Os líderes percebem primeiro o que deve ser feito e orientam quais serão os caminhos para fazerem as coisas acontecerem.

Líderes inspiram, motivam, orientam, envolvem e sobretudo, comprometem-se primeiro e mais intensamente. Um líder faz com que as pessoas, mesmo as mais geniais, cheguem aonde não chegariam sozinhas.

As expectativas do líder (CHANDLER³, 2005):

- Uma característica exclusiva de gerentes superiores é a capacidade de criar expectativas de alto desempenho que os subordinados cumprem.
- Aquilo que o gerente espera de seus subordinados e a maneira como os trata determina em grande parte seu processo na carreira.
- O líder deve se manter calmo e centrado, focado em uma tarefa de cada vez.
- Bons líderes estão sempre abertos às idéias de sua equipe.
- Liderar na linha de frente.
- Todos os grandes líderes têm algo em comum: eles dizem a verdade mais rapidamente do que as outras pessoas.
- Ser otimista.

Segundo Carlos Hilsdorf⁴:

Líderes conquistam cada pessoa para dar o melhor de si em proveito de todos; estabelecem uma causa coletiva, um sonho comum que possui profundo significado para todos.

Existem três tipos de líderes:

- **Líder nato** – aquele que já nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder.
- **Líder treinável** – aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e com esforço e empenho desenvolve outras. Com muita disciplina e aplicação consegue o respeito de todos.
- **Líder formidável** – aquele que nasceu com todas as características de liderança, contudo, também é muito esforçado e aplicado, treina e com muita disciplina desenvolve habilidades.

³ Steve Chandler, palestrante, escritor e instrutor de liderança empresarial, presta consultoria para várias empresas da Fortune.

⁴ Carlos Hilsdorf – economista, pós graduado em marketing pela FGV, autor, consultor de empresas e profundo pesquisador do comportamento humano.

1.2 Tipos de liderança

– **Liderança democrática** – chamada ainda de participativa ou consultiva, é voltado na participação das pessoas e suas opiniões, o ponto importante esta na participação dos liderados no processo decisório. Ela se apóia mais no poder de posição e de recompensa, embora use episodicamente o poder de coerção.

O liderado, por sua vez, se aproveita de um espaço confortável para atuar, desde que não ameace a autoridade, experiência, prestígio, e conhecimento dos que ocupam posições de liderança. As normas, regras e procedimentos, de maneira geral, valorizam o respeito, a colaboração e a harmonia, mesmo que superficiais. Isso libera o líder da necessidade de exercer um controle maior sobre o liderado, uma vez que esse tem consciência dos limites tolerados pelo contexto social hierárquico. Essas condições resultam numa maior probabilidade de se elevar o nível de envolvimento do liderado com os resultados e objetivos da organização.

– **Liderança situacional** – baseia-se na inter-relação entre a qualidade e quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, e quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (Revista Decidir, 1995)

– **Liderança autocrática** – também chamada de coercitiva, pois baseia seus atos influencias predominantemente no poder de coerção e de posição. Coerção é a habilidade de influenciar através da potencial punição. A liderança coercitiva, se baseia no poder sobre as ações e reações dos seus liderados, o que tende a gerar passividade, alienação, despersonalização e reações lentas.

São formas muito utilizadas para coagir os liderados, ameaças, punições, e pressões por parte do líder se multiplicam num esforço de vencer a barreira da indiferença e da ausência de comportamento que caracteriza a atuação contínua no sentido de evitar desvios dos padrões rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento estrito de diretivas, impedindo o envolvimento que é um ato involuntário e consciente. A coação, obrigatoriamente transforma as pessoas em máquinas ou

objetos, destituídas da capacidade de decidir, irracionalidade e a ineficiência do trabalho, de pessoas esmagadas pelo temor das represálias morais. Este tipo de postura pode acabar com a capacidade de produzir e gerar divisas, o que denota a queda do crescimento do meio de trabalho. A filosofia básica da liderança controladora é a falta de confiança nas pessoas, a crença de que existe apenas uma maneira de fazer as coisas certas.

– **Liderança orientadora ou liberal *laissez-faire*** – é a contração da expressão em língua francesa, *Laissez Passer* que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar” o grupo ou liderados 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 líder liberal. É um estilo raramente abordado na literatura especializada por possuir alguma conotação paternalista. Utiliza o poder de posição de tempos em tempos, porém raramente, o poder da posição, portanto a autoridade do cargo, de recompensa, de conhecimento e de conexão. Utiliza pouca energia para exercer atos influenciáveis, uma vez que atua por emulação, identificação, absorvidos voluntariamente pelo liderado, eliminando assim a necessidade de controle do líder. A ausência de controle tende a facilitar e a estimular a elevação do nível de envolvimento do liderado. O exercício do controle e monitoramento pode influenciar o grau de envolvimento dos membros de uma organização, e os indivíduos podem variar seu grau de envolvimento desde a alienação (envolvimento negativo) até o compromisso (envolvimento positivo). Uma outra alternativa para avaliar a eficácia dos vários estilos de liderança proposta diz respeito a duração dos atos influenciáveis do líder em relação ao liderado e ao grau de resistência provocado no mesmo.

Segundo Limão Ervilha⁵ (2003, p. 23) uma das características do líder é a sua capacidade de perceber, entender e compreender aspirações, expectativas, anseios e desejos dos seus liderados. Cabe ao líder captar esses interesses e para isso deve ter sensibilidade e percepção. Líderes que tem essa competência desenvolvida desempenham melhor o seu papel.

⁵ Limão Ervilha – Formado em Comunicação Social, pós-graduado em Administração de Empresas e Marketing & Propaganda pela New York State University. Especializou-se em Gestão de Recursos Humanos, Competitividade, Produtividade e Qualidade aplicadas a Gestão.

Cabe ao líder de bordo (Comandante) cuidar das pessoas de bordo e isso não significa dizer que está preocupado ou que está ouvindo, fazendo algo totalmente diferente, mas sim agir como tal, achando as soluções que o tripulante busca, se possível, ou sendo claro e sincero quando não conseguir atendê-lo explicando o porquê.

Segundo Limão Ervilha o líder deve ser disponível para o liderado, pronto para escutar a equipe, estar predisposto a mudanças e ser acessível e companheiro. Ter objetivos claros é fundamental para um bom líder, este deverá especificar tarefas aos liderados, estabelecer normas e padrões, para que sejam seguidos e esclarecer as expectativas em relação ao liderados.

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

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

Para isso segundo Limão Ervilha (2003, p.81) foram classificados por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard quatro estágios de maturidade que o líder deve identificar para aplicar o estilo mais adequado. A situação que o líder encontra é definida pela maturidade do liderado, traduzida pela sua capacidade e disposição para assumir a responsabilidade. A equipe tem graus de maturidade diferente. Assim, a média da equipe pode estar num determinado estágio, enquanto alguns elementos podem ter maturidade diferente.

Quando o liderado tem *baixa* maturidade, o estilo de liderança que melhor se aplica é o de determinar. Isso ocorre quando não se domina uma determinada tarefa ou se está iniciando uma função. O tripulante tem pouco conhecimento, portanto, contribui pouco para o resultado, mas está muito interessado em aprender e participar da equipe.

Quando o liderado for de *média* maturidade, o estilo mais adequado é o de persuadir. Ocorre quando este já tem certo conhecimento e busca mais informações para executar o trabalho. Nesse ponto o líder dá apoio e ensina detalhes.

Quando o liderado está na *média competência* para a *alta* maturidade, o estilo mais adequado é o de compartilhar. Neste ponto ele já conhece a tarefa, mas pode estar desmotivado, com falta de confiança, ou está despendendo pouco esforço na execução do trabalho. Nessa situação o líder estabelece apoio e estimula o liderado a desenvolver por si a tarefa.

Quando o liderado alcançar a *alta* maturidade, o estilo mais apropriado é delegar. É o colaborador que tem iniciativa, conhece o trabalho, sente-se engajado na equipe e gosta de responsabilidade. O líder estabelece os objetivos, e o deixa tomar as iniciativas necessárias para a realização do trabalho. Aparece para comemorar os resultados e estabelecer novos desafios, quando os anteriores forem atingidos.

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

1.3 Liderança e Gerenciamento

Liderança não é gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos: qual a melhor maneira de conseguir determinadas coisas? A liderança lida com objetivos: quais são as coisas que uma pessoa deseja conseguir? Nas palavras de Peter Drucker⁶: “gerenciar é fazer as coisas do jeito certo, liderar é fazer as

⁶ **Peter Ferdinand Drucker**, (nasceu em 19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria - faleceu em 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA) foi um filósofo e economista de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da Globalização na economia em geral e em particular nas

coisas certas”. O gerenciamento é o grau de eficácia necessário para subir mais rápido a escada do sucesso. A liderança determina se a escada esta apoiada na parede correta.

Da para perceber rapidamente a importância entre as duas coisas, se imaginar um grupo de produtores abrindo caminho na floresta com seus machados. Eles são produtores, solucionadores de problemas. Limpam o terreno para depois cultivá-los e avançam resolutos.

Os gerenciadores seguem atrás deles, afiando os machados, redigindo manuais de procedimentos e métodos, elaborando programas para desenvolvimento muscular, introduzindo tecnologias mais eficientes, organizando os turnos e os descansos dos utilizadores de machados.

Assim como nas embarcações mercantes, os marítimos mais antigos estabelecem as regras e procedimentos, as tripulações somente seguem ou fazem cumprir esses procedimentos.

2. MOTIVAÇÃO – CONCEITO (EXPLANAÇÃO)

A liderança tem papel fundamental no bem estar da tripulação a bordo, mas a liderança aliada a algumas ferramentas psicológicas pode ser muito melhor trabalhada, e uma dessas ferramentas é a Motivação que (do latim: moveres, mover) denomina em psicologia, em etologia e em outras ciências humanas a condição do organismo que influencia a direção (orientação) para um objetivo do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva a ação. Assim a principal questão da psicologia da motivação é “porque o indivíduo se comporta da maneira como ele o faz?” O estudo da motivação comporta a busca de princípios (gerais) que nos auxiliam a compreender, por que seres humanos e animais em determinadas situações específicas escolhem e iniciam determinadas ações?

2.1 Conceitos básicos

"Inspiração vem dos outros. Motivação vem de dentro de nós."

(Autor Desconhecido)

Motivação é um construto e se refere ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atração, da atenção, da ação a um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse direcionamento ativa o comportamento e engloba conceitos tão diversos como anseio, desejo, vontade, esforço, sonho, esperança entre outros.

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (LOPES, 1980; RIBEIRO, 1994).

É um processo que governa escolhas entre comportamentos; e uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações mais importantes. Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc.

A maior motivação é tornar real a idéia que o ser humano faz de si mesmo, isto é, viver de maneira mais apropriada o respectivo papel preferido, ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões (BERGAMINI⁷ 1997; PONTES, 1996).

Segundo Aquino (1970) se há uma característica humana generalizada. Deve ser o hábito de todos procurarem, de maneira desajeitada e imperfeita, seguir o conselho que Polonius⁸ deu ao filho: “Acima de tudo sejas honesto consigo mesmo”. Com essa reflexão podemos concretizar que a motivação deve vir primeiramente de dentro do indivíduo. Os indivíduos só se sentem motivados quando têm pensamentos que os motivam. O pensamento governa, a circunstância não. (STEVE CHANDLER, 2005)

Entretanto, existem muitas maneiras dos homens serem honestos e muitas espécies de personalidades para com as quais podem ser sinceros, de modo que, tal variedade resulta em uma enorme quantidade de motivações e perspectivas da vida que se torna difícil considerar possível que tenham a mesma origem fundamental (Aquino, 1980). A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa (BERGAMINI, 1997).

Durante muito tempo pensou-se que os objetivos motivacionais fossem genéricos, como mostram seus principais estudiosos, Maslow, Mc Gregor e até mesmo Hersberg. Ora acreditava-se que as pessoas buscavam seqüencialmente determinados objetivos – isto é, tão logo tivessem atingido alguns deles, partiriam necessariamente à busca de outros, também já previsíveis – ora descobria-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos, mas são condições que asseguram a insatisfação das pessoas num grau de desconforto mínimo, e que

⁷**Adolfo Bergamini** (Minas Gerais, 11 de outubro de 1886 — Rio de Janeiro, 7 de janeiro de 1945) foi um político brasileiro. Foi interventor do antigo Distrito Federal de 24 de outubro de 1930 a 21 de setembro de 1931. Para atender às necessidades do erário municipal instituiu as famosas "bergaminas", que eram títulos de crédito público.

⁸**Apolônio** (em inglês: Polonius) é uma personagem da tragédia Hamlet, de William Shakespeare. Este personagem é conhecido sobretudo por articular as palavras imortais: "To thine own self be true." (ser fiel a ti próprio), bem como outras frases ainda em uso hoje em dia. Pai de Ofélia e Laertes, e adjunto do Rei Claudio, ele pode ser descrito como um tagarela, uma pessoa enfatuada por uns, ou como um excursionista da sabedoria para outros.

outros são realmente perseguidos e, quando encontrados, de fato trazem muita satisfação ao indivíduo.

Não se pretende discutir nenhuma dessas teorias em particular, mas tentar um novo enfoque, mais em termos de como se passa a psicodinâmica interna motivacional, do que em termos de levantar os tipos de objetivos perseguidos pelas pessoas. Os estudos atuais da psicologia, pelo fato de terem refinado mais em termos de pesquisa das diferenças individuais, mostram que essa tarefa seria praticamente impossível, pois o ser humano é bastante complexo e ter-se-ia que trabalhar com um número impraticável de variáveis, e não se poderia dimensioná-las corretamente para que se esgotasse de maneira científica a realidade da vivência do homem (BERGAMINI, 1997).

Como se viu acima, as primeiras teorias da motivação consideram a ação humana como movida por forças interiores que desencadeiam reações automáticas (instintos) ou que geram uma tensão interna que precisa ser descarregada (pulsões). Em psicologia as teorias sobre os instintos, como a de McDougall, têm, sobretudo, um significado histórico. Essa teoria é, sobretudo, interessante por sugerir uma ligação entre instintos, emoções e motivação.

2.2 Impulso e atração

“Merecem louvor os homens que em si mesmos encontraram o impulso, e subiram nos seus próprios ombros” (Sêneca)

A motivação pode ser analisada a partir de duas perspectivas diferentes como impulso e atração. Ver o processo motivacional como impulso significa dizer que instintos e pulsões são as forças propulsoras da ação. Assim necessidades internas geram no indivíduo uma tensão que exige ser resolvida. Exemplo desse tipo de motivação é a fome: a necessidade de alimento gera a fome que exige uma resolução através do comer. Apesar de importantes teorias da motivação basearam-se nessa perspectiva e de ela explicar muitos fenômenos de comportamento, suas limitações são patentes. Fome em si, para manter-se o exemplo, não determina se o indivíduo vai escolher comer arroz com feijão ou lasanha. (Wikipedia.org)

Provavelmente a teoria das pulsões mais conhecida e mais influente é a teoria psicanalítica de Sigmund Freud⁹. Segundo ela o ser humano possui duas pulsões básicas, *eros* (pulsão de vida, sexual) e *tânatos* (pulsão de morte, agressiva). Essas pulsões, originadas da estrutura biológica do homem, são a fonte de toda a energia psíquica; essa energia se concentra no indivíduo, gerando tensão e exigindo ser descarregada. Com a função de dirigir o descarregamento dessa energia, o aparelho psíquico é dotado de três estruturas (id, ego e super ego) que regulam esse descarregamento de acordo com diferentes leis, de forma que diferentes tipos de comportamento podem servir à mesma função de descarregar a tensão gerada por essas duas pulsões básicas.

Uma outra teoria menos conhecida é a do comportamentalista Clark L. Hull¹⁰. O comportamentalismo dedicou-se sobretudo ao estudo dos processos elementares de aprendizagem (condicionamento), ou seja, de como, com o auxílio de reforços e punições, um indivíduo é capaz de aprender determinado comportamento (condicionamento operante). O problema é que o condicionamento operante não é capaz de explicar o que *move* o indivíduo a realizar o ato aprendido. De onde vem tal energia? Hull propôs que a tendência para um determinado comportamento é o produto do hábito (ou seja, do aprendizado por condicionamento) e das pulsões e definiu-as como a parte motivacional (energética) das necessidades biológicas (fome, cansaço, sede, etc.). Essas pulsões primárias podem gerar outras pulsões secundárias (ex. medo) através dos processos de condicionamento (pulsões aprendidas). A teoria de Hull sofreu várias modificações por apresentar muitas limitações e tem hoje sobretudo um caráter histórico. A importância da teoria de Hull reside, sobretudo, no fato de ter enfatizado a importância do aprendizado sobre a motivação.

Outras formas de comportamento mais complexas, como o jejum ou ainda o desejo de aprender, entre tantos outros, não se deixam explicar

⁹ **Sigismund Schlomo Freud**^[2] (Příbor, 6 de maio de 1856 — Londres, 23 de setembro de 1939^[3]), mais conhecido como **Sigmund Freud**, foi um médico neurologista judeu-austríaco, fundador da psicanálise.^[2] Freud nasceu em Freiberg, na época pertencente ao Império Austríaco; atualmente a localidade é denominada Příbor, na República Tcheca.

¹⁰ **Clark Leonard Hull** (Akron, 24 de maio de 1884 — New Haven, 10 de maio de 1952) foi um influente psicólogo norte-americano. Estudou nas Universidades de Michigan e Wisconsin. Doutorou-se nesta última em 1918 onde foi professor até 1929. Inspirando-se em Pavlov e Watson desenvolveu as concepções behavioristas clássicas fazendo intervir variáveis

simplesmente pela resolução de tensões internas. No caso, do aprendizado, o objetivo se encontra num estado futuro, em que o indivíduo possui um determinado saber. Esse estado final como que atrai o indivíduo – a motivação como atração, como força que puxa, atrai. Não se pode negar que ambas as perspectivas se complementam e ajudam a explicar a complexidade do comportamento humano; no entanto, devido às suas limitações no esclarecer comportamentos mais complexos, grande parte da pesquisa científica atual se desenvolve no âmbito da motivação como atração. (wikipedia.org)

Uma compreensão da motivação como força de atração não pode deixar de levar em conta as preferências individuais, uma vez que diferentes pessoas vêem diferentes objetivos como mais ou menos desejáveis. Um mesmo objeto pode ser buscado por diferentes pessoas, por diferentes razões: uma deseja mostrar seu desempenho, outra anseia ter influência sobre outras pessoas (poder) etc. a essas preferências relativamente estáveis no tempo dá-se o nome de motivos. (Wikipedia.org).

2.3 Forças motivacionais

Cada indivíduo têm tendência a desenvolver certas forças que são produto do ambiente cultural que vive, afetando a maneira pela qual a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal.

2.3.1 Motivação para a realização

É a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la. Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles.

2.3.2 Motivação por afiliação

É um impulso para o relacionamento com pessoas e bases sociais. As pessoas motivadas por afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho. (Bergamini, 1997).

2.3.3 Motivação para a competência

É um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

2.3.4 Motivação para o poder

É o princípio do impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Criam impactos nas organizações e assumem os riscos de criá-los. Uma vez obtido, o poder pode ser usado de maneira construtiva ou destrutivamente.

Existem dois tipos de motivação por poder:

- Necessidade de poder institucional.

É a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores.

- Necessidade de poder pessoal.

É a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características tem tendência a ser um líder mal sucedido.

2.4 Otimismo: o grande Motivador

Matt Biondi, estrela da equipa de natação dos Estados Unidos nas Olimpíadas de 1988, Tinha muitas esperanças de igualar a proeza de Mark Spitz em 1972: ganhar sete medalhas de ouro.

No entanto, Biondi ficou em terceiro lugar na primeira das suas provas, os 200 metros livres; e na prova seguinte, os 100 metros mariposa, foi de novo desterrado para um segundo lugar no sprint final.

Os comentaristas desportivos predisseram que aqueles fracassos desanimariam Biondi, que tinha partido como favorito em ambas as provas. Porém, e contra todas as expectativas, a sua reacção não foi de desânimo, mas sim de superação, pois ganhou a medalha de ouro nas cinco provas restantes.

O optimismo é uma atitude que impede de cair na apatia, no desespero e tristeza perante as adversidades. Como assinalou Martin Seligman¹¹, o optimismo (um optimismo realista, compreenda-se, porque um optimismo ingénuo pode ser desastroso) influencia a forma como as pessoas explicam a si mesmas os seus êxitos e os seus fracassos.

Os optimistas têm tendência a considerar que os seus fracassos se devem a algo que pode mudar, e por isso é mais fácil que na ocasião seguinte lhes saiam melhor as coisas.

Em contrapartida, os pessimistas atribuem os seus fracassos a obstáculos que se consideram incapazes de modificar.

Por exemplo, ante um insucesso, ou uma paragem laboral, os optimistas tendem a responder de forma activa e esperançada, procurando ajuda e conselho, vendo a boa direcção, procurando remover os obstáculos; os

¹¹ **Martin Seligman** (12 de agosto de 1942) é psicólogo estadunidense. Professor da Universidade da Pensilvânia, Psicólogo, Ex-Presidente da Associação Americana de Psicologia. Autor de contribuição significativa na área de Psicologia positiva.

pessimistas, pelo contrário, consideram logo esses contratemplos como algo quase irremediável, e reagem pensando que quase nada podem fazer para que as coisas melhorem, e não fazem quase nada. Para o pessimista, as adversidades quase sempre se devem a alguma deficiência pessoal insuperável ou a alguma conspiração egoísta e má dos outros.

A questão chave é que se vá em frente quando as coisas se mostram frustrantes. O otimismo é muito importante na vida de qualquer pessoa; e na tarefa de educar poder-se-ia dizer que é imprescindível, pois a educação, de certa forma, pressupõe o otimismo, pois educar é crer firmemente na capacidade de o homem melhorar os outros e de se melhorar a si mesmo.

2.4.1 Estilos Otimistas e Estilos Pessimistas

Entusiasmo é a inspiração de qualquer coisa importante. Sem ele, nenhum homem deve ser temido; e com ele, nenhum homem deve ser desprezado. (Christian Nevell Bovee)

Há na atualidade indícios claros de que a predisposição para a depressão está a aumentar de modo preocupante entre os jovens. A tendência patológica para a autocompaixão, o abatimento e a melancolia aparecem cada vez com maior frequência e em idades mais jovens.

Se bem que a tendência para a depressão tenha uma origem parcialmente genética, esta é potenciada por hábitos mentais pessimistas que, quando se dão, predispõem quem sofre deles a sentir-se abatido ante os pequenos contratemplos da vida (problemas escolares, falta de entendimento com os pais, dificuldades nas suas relações sociais, etc.). O que resulta mais revelador é que muitas das pessoas com tendência para a depressão estavam profundamente dominadas por hábitos mentais pessimistas antes de cair nela, e isto faz pensar que lutar contra esses hábitos é uma boa maneira de prevenir.

Todas as pessoas sofrem de fracassos que momentaneamente as submergem numa situação de impotência ou desmoralização. Porque é que umas pessoas saem prontamente dessa situação, enquanto outras ficam fechadas nela como numa armadilha?

Cada pessoa tem uma maneira para explicar e enfrentar os acontecimentos que a afectam. As pessoas pessimistas tendem a explicar os sucessos desagradáveis com razões de tipo pessoal (é culpa minha), com carácter permanente (há-de ser sempre assim) e projectando de forma expansiva sobre o futuro (isto vai arruinar a minha vida completamente). Com essa atitude, a sensação de fracasso já não é algo do passado e do presente, mas converte-se numa negra antecipação do futuro: tudo vai ser assim, por minha culpa e para sempre.

As pessoas optimistas são totalmente opostas: há coisas que não dependem de mim, as más situações não vão durar sempre, nem ocupam toda a vida, apenas uma pequena parte dela.

Que se pode fazer para passar de um estilo pessimista para um optimista?

Não é uma pergunta simples, se bem que talvez a chave esteja em aprender a mudar um pouco a maneira de pensar, o estilo com que explicamos as coisas que nos afectam e a atribuição das causas do que nos sucede. Como dizia J. Escrivá de Balaguer, “não chegarás a conclusões pessimistas se te aperfeiçoares”.

O mundo emocional de cada um dificulta ou favorece a sua capacidade de pensar, de sobrepor-se aos problemas, de manter com constância alguns objectivos. Por isso, a educação dos sentimentos estabelece um limite da capacidade de fazer render os talentos de cada um.

"Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação." (Dalai Lama¹²)

2.5 Motivação Intrínseca e motivação Extrínseca

Outro conceito que influenciou o estudo da motivação foi a diferenciação entre motivação intrínseca e extrínseca. Enquanto a primeira refere-se à motivação gerada por necessidades e motivos da pessoa, a motivação extrínseca

¹² O **Dalai Lama** é o título de uma linhagem de líderes religiosos da escola Gelug do budismo tibetano, tratando-se de um monge e lama, reconhecido por todas as escolas do budismo tibetano. Também foram os líderes políticos do Tibete entre os século XVII até 1959.

refere-se à motivação gerada por processos de reforço e punição. No entanto é falso dizer, que a motivação extrínseca é fruto da ação do ambiente e a intrínseca à da pessoa, porque, como se verá, a motivação é sempre fruto de uma interação entre a pessoa e o ambiente. Importante também é observar que os dois tipos de motivação podem aparecer mesclados, como, por exemplo, quando a pessoa estuda um tema que a interessa (motivação intrínseca) e consegue com isso uma boa nota (reforço: motivação extrínseca). Outro aspecto da relação entre motivação intrínseca e reforço é o chamado *efeito de superjustificação* ou de *corrupção da motivação*. Sob esse nome entende-se o fenômeno de que a motivação intrínseca do indivíduo em determinadas situações diminui, em que ele é recompensado pelo comportamento apresentado. Em um experimento clássico, Lepper e seus colaboradores (1973) dividiram um grupo de crianças em três grupos menores: cada um dos grupos recebeu a tarefa de desenhar com canetas coloridas; o primeiro grupo foi informado de que ganharia um brinde de reconhecimento pelo trabalho, o segundo recebeu um brinde surpresa, sem ter sido informado e o terceiro não recebeu nada. Os autores observaram que todas as crianças desenharam com as canetas – atividade apreciada pelas crianças – mas as crianças a quem havia sido prometido um brinde desenharam muito menos e com menos entusiasmo do que as outras, o que os levou à conclusão de que a promessa de uma recompensa pelo trabalho diminuiu a motivação intrínseca das crianças em fazer algo que elas gostam.

2.5.1 O modelo comportamental de Skinner

B. F. Skinner¹³, outro grande expoente do behaviorismo propôs um modelo da motivação baseado somente no condicionamento, sem recurso ao conceito de pulsão. Segundo ele, a frequência de um comportamento é determinada por suas consequências: um comportamento que traz consequências positivas será repetido com mais frequência e outro que traz consequências negativas será

¹³ **Burrhus Frederic Skinner** (Susquehanna, Pensilvânia, 20 de Março de 1904 — Cambridge, 18 de Agosto de 1990) foi um autor e psicólogo estadunidense. Conduziu trabalhos pioneiros em psicologia experimental e foi o proponente do Behaviorismo Radical, abordagem que busca entender o comportamento em função das inter-relações entre a filogenética, o ambiente (cultura) e a história de vida do indivíduo. **Necessidade** designa em psicologia um estado interno de insatisfação causado pela falta de algum bem necessário ao bem-estar.

mostrado mais raramente. Maiores detalhes sobre esses processos no artigo "condicionamento operante". Apesar de o sistema de Skinner ser empiricamente comprovado e ser amplamente utilizado em pedagogia e psicoterapia, ele é muitas vezes criticado por não explicar toda a gama do comportamento humano e desprezar completamente a parte emocional-cognitiva da mente humana. O próprio Skinner se esforçou em provar o erro dessas críticas.

2.5.2 A teoria de campo de Kurt Lewin

O psicólogo da gestalt Kurt Lewin foi um dos primeiros teóricos a propor que o comportamento humano é uma função da pessoa e do ambiente. Segundo Lewin, o fim ou objetivo de um comportamento possui para a pessoa uma determinada *valência* ou *caráter de apelo* (al. *Aufforderungscharakter*), que desenvolve a partir da tensão interna gerada por uma necessidade e de qualidades do objeto ou da atividade ligadas a esse fim. Esse sistema de forças pode ser representado por vetores correspondentes à força de atração ou repulsa que determinados objetos do ambiente ou atividades têm para o indivíduo. Baseando-se nas diferentes forças que podem agir sobre o indivíduo, Lewin desenvolveu uma taxonomia de conflitos, que influenciou fortemente a pesquisa posterior, e formulou a primeira teoria do produto-valor-expectativa (ver abaixo).

2.5.3 Murray: Necessidades e Motivos

Henry Murray¹⁴ descreveu dois tipos de necessidades: as necessidades primárias, fisiológicas, e as secundárias, aprendidas no decorrer da vida, de acordo com estruturas físicas, sociais e culturais do ambiente. As necessidades secundárias são definidas apenas pelo fim a que elas se direcionam e não por

¹⁴ Henry Murray (1938)^[21], um dos primeiros a pesquisar sobre o assunto, classificou as necessidades em **necessidades primárias** ou **viscerogênicas**, que são as necessidades de natureza biológica (fome, sede, sono), e **necessidades secundárias** ou **psicogênicas**, que são necessidades que derivam de uma necessidade primária ou são inerentes à estrutura psíquica humana.

características superficiais do comportamento observável. Correspondente às necessidades, que são internas, Murray postula a existência de uma **pressão** do lado do ambiente ou da situação: é a atração ou repulsa gerada pelo ambiente no indivíduo. De uma maneira fenomenológica ele diferencia dois tipos de pressão: a pressão alfa é a exercida objetivamente pela situação, pressão beta é a exercida pela situação tal qual o indivíduo a percebe. Por dar às necessidades secundárias (muitas vezes chamadas de motivos) um caráter disposicional, a teoria de Murray faz ponte entre a psicologia da personalidade e a motivação.

2.5.4 A Hierarquia de Necessidades de Maslow

Abraham Maslow¹⁵, psicólogo humanista, propôs uma classificação diferente das necessidades. Para ele há cinco tipos de necessidades: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança íntima (física e psíquica), necessidades de amor e relacionamentos (participação), as necessidades de estima (autoconfiança) e necessidades de autorrealização. Essa nova classificação permitiu uma nova visão sobre o comportamento humano, que não busca apenas saciar necessidades físicas, mas crescer e se desenvolver.

Maslow organizou as necessidades em uma pirâmide (Figura 01), colocando em sua base as necessidades mais primitivas e básicas. O autor descreve uma diferença qualitativa entre as necessidades básicas e mais elevadas: as primeiras são **necessidades defectivas** ou deficitárias, ou seja, baseadas na falta e devem, assim, ser saciadas para evitar um estado indesejável, enquanto as necessidades dos níveis mais altos da pirâmide são **necessidades de crescimento**. Estas necessidades não buscam ser saciadas para se evitar algo indesejável, mas para se alcançar algo mais desejável.

¹⁵ **Abraham Maslow** (1 de Abril de 1908, Nova Iorque — 8 de Junho de 1970, Califórnia) foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta hierarquia de necessidades de Maslow. Trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa National Laboratories for Group Dynamics.

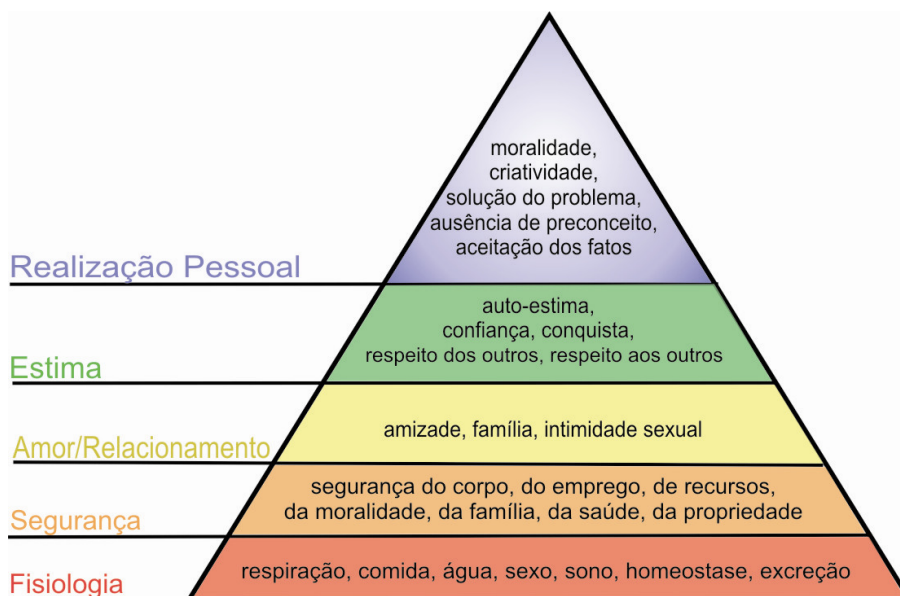


Figura 01: Hierarquia das necessidades.

Fonte: Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro>

A organização piramidal das necessidades implica, em primeiro lugar, que as necessidades mais embaixo são mais primitivas e urgentes do que as mais de cima; ao mesmo tempo, à medida que sobem na hierarquia as necessidades tornam-se menos animais (mais distantes do instinto) e mais humanas (mais próximas da razão). Assim, ao mesmo tempo em que é desejável atingir os níveis mais altos da pirâmide, as necessidades mais básicas são mais poderosas. Somente quando necessidades mais básicas estão saciadas – total ou parcialmente – torna-se possível partir para o próximo nível – ou melhor, o próximo nível se torna perceptível.

2.6 Liderança e motivação

Motivação é a lição mais árdua do líder. Não basta influenciar as pessoas para obter resultados; é necessário motivá-las para que façam o que tem de ser feito.

A questão é que não há como motivar as pessoas, elas se motivam por si mesmas. A motivação vem de dentro das pessoas. É o desejo interior de realizar algo que as leva à ação.

O que o líder pode fazer é descobrir dentro das pessoas a centelha da motivação. O que ele pode fazer é soprar, soprar e soprar, para que a centelha se transforme em uma labareda de ações.

Para compreendermos a motivação humana juntamente aplicada na liderança, vamos seguir a hierarquia das necessidades criada por Abraham Maslow:

Necessidades fisiológicas. Estão relacionadas a subsistência. Enquanto animal, o ser humano precisa se alimentar, respirar, saciar a sede, viver a sexualidade, procurar o descanso, para manter-se vivo e garantir a continuidade da sua espécie. Ao que parece o homem não pensa em outra coisa enquanto está com o estômago vazio.

Proteção e segurança. São necessidades para preservar-se, manter-se vivo. As pessoas após assegurar suas necessidades fisiológicas, buscam abrigar-se: abrigo, proteção contra as intempéries, vestimentas, forma de proteger-se, evitando o perigo, ameaças e privações.

Sobrevivência e proteção. São consideradas básicas porque estão ligadas ao manter-se vivo: se não me alimentar, morro, se não me proteger, me matam.

Com essas necessidades saciadas partimos para um nível mais acima.

Necessidades sociais. Estão relacionadas ao convívio com os outros. O ser humano se relaciona e é aceito pelos demais. Você, como líder, consegue formar uma equipe e a convivência vai se dar de forma natural. As pessoas se harmonizam e conseguem convergir para um objetivo comum.

Necessidades do ego. Satisfeitas as necessidades sociais, vem a preocupação consigo mesmo. Há a necessidade de mostrar que se é o melhor, superior ao outro. Queremos colocar a energia à nossa própria disposição. As necessidades do ego se manifestam pela: Autoestima e Reputação, apreciação pelo status, reconhecimento e respeito. Essas necessidades dificilmente serão saciadas. Elas se manifestam também quando, em grupo, as pessoas competem entre si.

Auto-realização. A necessidade de auto-realização está no ápice da pirâmide e tem a ver com as potencialidades do indivíduo, o auto-desenvolvimento e o potencial criador, legando a outras pessoas parte da sua realização, quer seja intelectual, quer provedora ou colaborativa. O foco é a

própria sociedade, como se a pessoa tivesse uma missão de devolver aquilo que conseguiu.

O líder precisa trabalhar a motivação que se encontra em um nível superior ao das necessidades básicas, iniciando pelas sociais, a formação de equipes, possibilitando o convívio com outros, criando um ambiente de afiliação e companheirismo.

Tendo satisfeito esse nível, trabalhará o estágio acima, o do ego. Quando em convívio o indivíduo disputa posições, quer mostrar-se mais capaz que os demais. A essa competição é que se aplica, em grande parte, a motivação da equipe e do indivíduo, para obter resultados dentro de uma organização. A autoestima e a apreciação são os elementos básicos desse trabalho.

É exatamente neste ponto que se encontra a grande habilidade do líder, encontrar o equilíbrio entre os participantes de uma equipe e ao mesmo tempo desafiá-los, para que sejam competitivos.

2.6.1 Como motivar pessoas

O chefe produz medo; o líder, autoconfiança. O chefe aponta os culpados; o líder corrige os equívocos. O chefe sabe tudo; o líder faz perguntas. O chefe faz do trabalho um fardo; o líder o torna interessante. (Russell H. Ewing, escritor inglês)

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

Grandes líderes mudam de estilo para levantar a autoestima de suas equipes. Quando as pessoas acreditam em si mesmas, é impressionante o que conseguem realizar. (Sam Walton, fundador da Wal-Mart e do Sam's Club)

A motivação é individual. Você não consegue fazê-la em massa. Incentivo, sim. O incentivo pode contagiar uma equipe inteira.

A diferença é esta: a motivação vem de dentro e o incentivo vem de fora.

A motivação é o desejo de obter ou evitar algo. É também incentivo e a premiação por fazer algo que queremos.

O primeiro passo para motivar os outros é perceber, caso você seja o líder, que, “se há um problema, eu sou o problema”. Para superar a mediocridade e promover o sucesso, é preciso saber lidar com alguns paradoxos fundamentais:

- Para fazer mais, diminua o ritmo.
- Para que seu ponto de vista seja entendido, pare de falar.
- Para atingir os números desejados com mais rapidez, leve-os menos a sério e transforme-os num jogo.
- Para realmente liderar pessoas, esteja a frente delas.

Um líder deve ensinar autodisciplina. Autodisciplina é algo que se usa e não que se tem, poderão usá-la para alcançar qualquer objetivo a que se propuserem. Caberá a eles usá-la ou não, sempre que desejarem.

Líderes esclarecidos conseguem extrair muito de sua equipe porque sabem que cada funcionário já tem tudo o que é necessário para ser bem sucedido. Eles não aceitam as explicações, as desculpas, o triste fatalismo que a maioria dos profissionais ineficientes usa para justificar o próprio fracasso diante de seus chefes.

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

Um líder deve ser a causa e não o efeito. Um motivador competente pergunta: “O que queremos estimular hoje? O que queremos produzir?”

Essas são as melhores perguntas que um gerente pode fazer. Quem tem dificuldades em administrar pessoas simplesmente não consegue perguntar essas duas coisas a si próprio, pois está sempre pensando no que está acontecendo consigo mesmo, em vez de pensar no está fazendo acontecer.

Quando a equipe encara o líder como causa em vez de efeito, não será difícil ensiná-la a pensar da mesma forma. Em breve, você levará seus funcionários a alcançar um desempenho muito superior ao que esperavam de si mesmos. Você pode fazer isso acontecer. (CHANDLER e RICHARDSON, p. 20)

Um líder não deve criticar o alto escalão da empresa. Um Comandante é o preposto do Armador a bordo, e ao criticar os gerentes enviará três mensagens muito prejudiciais ao moral e motivação:

- Não se pode confiar nesta organização.
- Nossa própria administração está contra nós.
- O líder de nossa equipe é fraco e impotente dentro da empresa.

Talvez você faça isso para conquistar a simpatia da equipe e criar um laço ao se colocar ao mesmo nível de seus liderados, mas isso não irá funcionar. Esse erro é agravado pela repetição da palavra “eles”: “Eles querem...”, “Eles não entendem os problemas de bordo...”, “Eles não sabem das nossas dificuldades...”. O pronome “eles” usado em excesso se torna quase uma obscenidade e consolida a impressão de que somos vítimas isoladas e incompreendidas. Um Comandante deve ter a coragem de representar a direção, não tentar desacreditá-la. Um verdadeiro líder nunca usa a palavra “eles” para se referir aos executivos da empresa. Um verdadeiro líder usa a palavra “nós”.

Você não poderá motivar os outros se não estiver fazendo a coisa certa. Não corra de um lado para o outro pensando que há tarefas demais a executar. A verdade é que só há uma coisa a fazer a cada momento e você deve se concentrar nisso.

Faça uma única coisa de cada vez.

Para motivar sua equipe, o líder deve se manter calmo e centrado, focado em uma tarefa de cada vez.

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

Bons líderes estão sempre abertos às idéias de sua equipe. Tal prática não só é boa para os negócios, como também altamente motivadora para gerentes e funcionários.

Um líder deve manter seu pessoal sempre animado, otimista e pronto para dar tudo de si diante de uma mudança. É importante conhecer a reação psicológica de seus colaboradores à mudança e saber que ela segue um ciclo previsível de quatro estágios, chamado: “Ciclo de mudança”:

- Negação: “Isso não é nada bom.”
- Resistência: “Eu não quero lidar com isso.”
- Reflexão: “Como posso fazer essa mudança trabalhar a meu favor?”
- Aceitação: “descobri como posso fazer isso funcionar para mim e para os outros.”

É comum a equipe levar muito tempo para passar pelos três primeiros estágios do ciclo. A produtividade e o animo podem ser afetados por uma pressão vertiginosa quando os funcionários resistem à mudança. Todos fazem isso. No entanto, um grande líder, quer compreender totalmente o ciclo de mudança para fazer a equipe ascender ao estágio da aceitação o quanto antes. Para isso o líder deve preparar-se para comunicar a mudança do modo mais entusiástico e positivo possível. A maioria dos chefes não faz isso. Eles percebem que seu pessoal é contrário à mudança e acabam se identificando com a resistência, simpatizando com o protesto e admitindo que mudar é mesmo um aborrecimento. Chegam até a se desculpar pelo que está acontecendo. Para motivar de fato, fale menos e demonstre mais.

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

Para o líder, o passado tem apenas um objetivo: fornecer recursos para modelar o futuro. Um líder sabe que liderança significa conduzir as pessoas para o futuro.

É extremamente desencorajador ter um chefe que se recusa a encarar o futuro e espalha temor sobre ele, dizendo que não se pode prever o que vai acontecer.

O líder vai motivar os outros na medida em que for uma fonte constante de informação e comunicação sobre o futuro de sua equipe. (Chandler e Scott,2008).

2.6.2 As 10 Atitudes para Motivar os tripulantes do navio

– Ambiente de trabalho positivo

Fomente a criatividade, as novas idéias, a iniciativa, as portas abertas.

– Participação nas decisões

Facilite aos tripulantes um âmbito para que tomem suas decisões e respeite-as.

– Informação dos resultados

Faça o tripulante saber como seu trabalho pode afetar aos resultados do navio ou dos departamentos da companhia.

– Sentido de pertinência ao grupo

Faça com que o tripulante se identifique com a identidade corporativa, por exemplo, facilitando cartões de visita.

– Ajude a crescer

Proporcione formação. Potencialize habilidades.

– Feed-Back

Proporcione retorno de seu desempenho indicando os pontos de progresso e aqueles que podem melhorar-se.

– Reuniões (Meetings)

Procure se reunir com eles de forma periódica para falar dos temas que lhes preocupa. Comer juntos em um momento de lazer ou restaurante após o embarque, pode ser uma boa idéia...

– **Agradecimento**

Agradeça sinceramente os esforços. Uma simples nota com um Obrigado! escrito em cima de sua mesa pode ser o suficiente.

– **Premie a excelência**

Reconheça e premie os tripulantes que apresentem um desempenho extraordinário.

– **Comemore os sucessos**

A comemoração faz justiça aos esforços desempenhados para conseguir o sucesso. (suamente.com.br)

“O melhor gerenciamento é o que encontra funcionários que não precisam ser gerenciados” (CHANDLER e RICHARDSON, p. 62)

3. DIFERENÇA DE CULTURAS NOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

Embora a ciência diga que, em termos de variação genética, os humanos têm pequena diferença, isso não é verdade quando se trata de cultura. Cada povo, cada região tem sua cultura. E é ela que determina vários tipos de comportamento.

Por exemplo, no Japão o branco é a cor do luto. Aqui, entre nós, é o preto. O que é tabu em um lugar, pode ser apreciado em outro. Se estamos falando de comida, então, as diferenças são gritantes. Imagine comendo ninhos de andorinha? Pois os chineses não só comem, mas o consideram uma iguaria inigualável.

Aqui, apreciamos a carne bovina. Na Índia, a vaca é sagrada – sem piada – e uma das carnes mais apreciadas é a de rato. Na Coreia do Sul come-se – e é muito apreciada – a carne de cachorro. No Vietnã, a carne de cavalo é uma iguaria sem igual.

Olhando de longe, é fácil falar. Mas se você estivesse em Pequim, no mercado, e encontrasse iguarias como churrasquinho de besouro, de grilos, de gafanhotos o que faria? Seria capaz de provar e ver se, realmente, é bom como eles dizem?

Na verdade, essa é uma provocação para ver como que você reage à diversidade, ao que não lhe é comum e como viveria em ambientes que lhe fossem totalmente diferentes. Imagine-se lá. E sinta-se, por exemplo, tomando leite de camela ou uma aguardente feita com leite de rena. E então, o que você faria?

O que de mais estranho já lhe aconteceu e que você teve de encarar? E se tiver de conviver com estes menus, como iria proceder? Lembre-se que em algumas culturas recusar comida é uma ofensa grave.

Cada vez mais os nossos locais de trabalho acolhem uma maior diversidade cultural e étnica e é preciso saber lidar da melhor maneira com essa situação de forma a não criar situações embaraçosas ou possíveis discriminações.

No nosso local de trabalho é cada vez mais freqüente a mescla de culturas e etnias. Até porque essa diversidade traz, muitas vezes, novas idéias e novas

dinâmicas à empresa. A diversidade de culturas é sempre uma mais valia dentro de uma empresa e os empregadores sabem disso. Diferentes idéias em confronto, geralmente, resultam num melhor fim do que várias pessoas a pensarem da mesma maneira.

Por isso essa é uma realidade que as pessoas da empresa, os tripulantes e os funcionários das outras empresas que trabalham no meio marítimo têm que se adaptar.

Existem, essencialmente, seis diferentes raças: brancos, negros, asiáticos, hispânicos, índios, e esquimós. E se as pessoas da mesma raça podem partilhar algumas semelhanças, isso não significa que não sejam culturalmente diferentes e que não queiram que essa diferença seja reconhecida.

Um dos grandes erros que se comete com alguma freqüência é o que as pessoas acham de poder catalogar as outras pessoas pela sua aparência física e o de pensar que essa mesma aparência revela quase tudo sobre as origens dessas mesmas pessoas.

Muitas das vezes as pessoas cometem erros bastante ofensivos quando tiram conclusões sobre as outras apenas por olharem suas características mais óbvias. Outro erro habitual é que as pessoas partem do princípio que suas culturas e sociedades são melhores que as das outras pessoas e não entendem que, quando se fala de identidades culturais, a questão não reside em ser melhor ou pior, mas tão somente em ser diferente.

Este tipo de comportamentos abre a porta para tratamentos discriminatórios e injustos. A diversidade cultural ou racial vai além daquilo que as pessoas conseguem visualizar porque pode, muitas vezes, estar escondida e a identidade cultural de alguém é tão importante como a sua identidade étnica.

Então qual a melhor atitude a tomar?

Esquecer todos os preconceitos e estereótipos e dedicar algum tempo a tentar conhecer a cultura e valores das outras pessoas ou tripulantes.

3.1 Características de Relacionamentos

– **Confiança**

A partir da base dada pelo caráter, as pessoas constroem e mantêm relacionamentos a todo momento. Esse relacionamento com o passar dos dias e os trabalhos realizados, vão fazendo com que as pessoas aumentem sua credibilidade e sua confiança no outro. O respeito profundo mútuo se torna algo constante. E isso faz com que as pessoas fiquem centradas no problema e não nas personalidades, diferenças de culturas ou posições.

Como a partir desse momento as pessoas confiam uma nas outras, elas se tornam pessoas abertas, e colocam suas cartas na mesa e tem um relacionamento franco. Apesar de verem coisas de formas diferentes, ou ponto de vistas variados elas dão mais atenção aquela descrição sobre o assunto. Pois ambos estão comprometidos com a tentativa de compreender o ponto de vista do outro profundamente, e trabalham juntos atrás do mesmo objetivo.

Para manter essa confiança a pessoa deve despende mais tempo no processo de comunicação. Ouve mais, e em profundidade. Mostra seu lado com mais coragem. Evita ser reativo. Vai ate o fundo de si para buscar a força e o caráter para ser proativo. Insiste ate que a outra pessoa comece a se dar conta de que a pessoa procura a solução verdadeiramente vantajosa para ambos.

E quanto mais forte a pessoa for, quanto mais genuíno seu caráter, quanto maior seu nível de proatividade, quanto mais a pessoa estiver comprometida, mas poderosa será sua influencia sobre as outras pessoas. Este é o verdadeiro teste de liderança interpessoal. Ele vai alem da liderança transacional, atingindo a liderança transformacional, que modifica os indivíduos, bem como o próprio relacionamento.

– **Comunicação**

Ler e escrever são formas de comunicação. Assim como falar e ouvir. Na verdade estes são os quatro tipos básicos de comunicação. A comunicação é a habilidade mais importante na vida. Muitas pessoas passam anos aprendendo a falar, anos aprendendo a escrever e ler, mas e quanto a escutar? Qual foi o treinamento que as pessoas tiveram para aprender a escutar?

Comparativamente, poucas pessoas têm um treinamento para ouvir, o que quer que seja. E quando isso acontece, o treino costuma ser feito dentro da técnica e do relacionamento básico, absolutamente vitais para a compreensão autêntica da outra pessoa.

Se uma pessoa deseja interagir eficazmente com outras, influenciar seus pensamentos, primeiro precisa compreender. A verdadeira chave para influência, é a conduta pessoal e real. O exemplo flui naturalmente do caráter, ou do tipo de pessoa que realmente é. Seu caráter se irradia, se comunica constantemente. A partir dele, a longo prazo, a pessoa passa instintivamente a confiar ou a desconfiar da outra, e de suas tentativas de aproximação.

3.2 Como se relacionar com pessoas

Segundo Carnegie (2003) para lidarmos com pessoas de diferentes origens, culturas, formação escolar, religiões e nível social podemos desenvolver os princípios que aqui serão apresentados, levando-se em conta que a cada situação um ou mais princípios poderão ser usados. Caberá ao leitor desenvolver estes conceitos de forma há conseguir os melhores resultados.

Princípio 1: Não critique, não condene, não se queixe.

Segundo Carnegie (2003) a crítica é fútil, porque coloca um homem na defensiva, e, comumente, faz com que ele se esforce para justificar-se. A crítica é perigosa, porque fere o precioso orgulho do indivíduo, alcança o seu senso de importância e gera o ressentimento. Através da crítica não operamos mudanças duradoras e conseqüentemente ocorre o ressentimento.

O ressentimento que as críticas geram podem desmoralizar os empregados, os membros de uma família e os amigos, e ainda assim não melhorar a situação que tem-se condenado. Se você e eu quisermos evitar amanhã um ressentimento que poderá prolongar-se por décadas sejamos indulgentes e não critiquemos, pois assunto nenhum justifica a crítica.

Qualquer um pode criticar, condenar e queixar-se, mas é preciso ter caráter e autocontrole para ser complacente e saber perdoar. Em lugar de condenar os outros, procuremos compreendê-los. Procuremos descobrir por que fazem o que

fazem. Essa atitude é muito mais benéfica e intrigante do que criticar; e gera simpatia, tolerância e bondade.

Princípio 2: Aprecie honesta e sinceramente.

Sob o firmamento existe apenas um meio de conseguir que alguém faça algo e este meio é conseguir que a outra pessoa queira fazer.

A mais profunda das solicitações na natureza humana é “o desejo de ser importante”. O mais profundo princípio da natureza humana é a ânsia de ser apreciado. Este desejo faz você querer usar roupas da última moda, dirigir os últimos carros e falar sobre seus filhos inteligentes.

Uma das virtudes mais negligenciadas no nosso dia a dia é a valorização.

Nas nossas relações interpessoais, devemos nos lembrar de que nossos companheiros são seres humanos e que, como tais desejam ouvir uma palavra que os valorize. O elogio honesto obteve resultados onde a crítica e a ridicularização falharam. Magoar as pessoas além de não modificá-la, jamais as desperta para suas atividades.

Princípio 3: desperte um forte desejo na outra pessoa

O único meio existente na terra para influenciar uma pessoa é falar sobre o que ela quer e mostrar-lhe como realizar o seu intento. (CARNEGIE, 2003)

Se você quer persuadir alguém a fazer alguma coisa, antes de abordar o assunto, faça a si mesmo uma pergunta de como poderá fazer com que aquela pessoa queira fazer isso. Henry Ford disse: “Se há algum segredo de sucesso ele consiste na habilidade de aprender o ponto de vista de outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu”.

Normalmente as pessoas estão sempre interessadas no que elas querem, esquecendo-se do que os outros podem ou não querer. Normalmente cada indivíduo está preocupado em solucionar o problema dele, não adiantando insistir apresentando os nossos.

Lembre-se:

Primeiro: despertar na outra pessoa um ardente desejo. Aquele que conseguir isso terá o mundo ao seu lado. Aquele que não conseguir trilhará um caminho isolado. (CARNEGIE, 2003)

Princípio 4: torne-se verdadeiramente interessado na outra pessoa.

Princípio 5: sorria.

Ações falam mais alto que palavras e um sorriso diz: “Gosto de você. Você me faz feliz. Estou satisfeito por vê-lo”. Pessoas que sorriem tendem a dirigir, ensinar e vender com muita eficiência, além de criar filhos mais felizes.

A felicidade não depende de condições externas. Depende de condições internas. Não é o que você tem, ou quem você é ou onde você está ou o que está fazendo que o tornam feliz ou infeliz. É o que você pensa sobre isso.

Princípio 6: Lembre-se que o nome de uma pessoa é para ela o som mais doce e mais importante que existe em qualquer idioma.

Devemos atentar para a mágica que existe num nome e compreender que esse singular elemento pertence exclusivamente à pessoa com quem estamos lidando e a ninguém mais. O nome destaca a singularidade do indivíduo, tornando-o único entre a multidão. Do moço ao diretor, o nome exercerá um efeito mágico enquanto lidamos com as pessoas.

A maioria das pessoas se esquece dos nomes pela simples razão de não dedicar a esse exercício o tempo e a energia necessários para concentrar, repetir e gravar indelevelmente os nomes na memória.

Princípio 7: seja um bom ouvinte, incentive as pessoas a falarem sobre elas mesmas.

Se quiser ser um bom conversador, seja um ouvinte atento. Para ser interessante, seja interessado. Faça perguntas a que outro sinta prazer em responder. Incite-o a falar sobre si mesmo e sobre seus assuntos prediletos.

Princípio 8: fale de coisas que interessem à outra pessoa.

Princípio 9: faça a outra pessoa sentir-se importante, e faça-o com sinceridade. Como fazer isso? Que tal se fizermos aos outros o que gostaríamos que nós fizessem?

Princípio 10: a única maneira de ganhar uma discussão é evitando-a.

Segundo Carnegie (2003), você não pode vencer uma discussão. Um mal-entendido nunca termina pela discussão, mas pela tática, diplomacia, conciliação e um desejo simpático de ver o ponto de vista de outra pessoa.

Princípio 11: respeite a opinião dos outros. Nunca diga: “Você está enganado”.

Princípio 12: se está enganado, reconheça o seu erro rápida e energicamente.

Existe certo grau de satisfação em se ter a coragem de admitir o próprio erro. Não apenas alivia a sensação de culpa como também com freqüência ajuda a resolver o problema criado pelo erro. Não é muito mais fácil ouvir a autocrítica do que a condenação vinda de outra pessoa?

Quando estivermos com a razão, procuraremos convencer os outros aos poucos e com toda a habilidade, conquistando-os assim a pensar como nós; quando estivermos errados reconheçamos nossos erros sem demora e com entusiasmo.

Princípio 13: comece de uma maneira amistosa

Princípio 14: consiga que a outra pessoa diga sim imediatamente

Segundo Carnegie (2003), falando com outras pessoas, não comece por discutir as coisas em que divergem. Comece acentuando as coisas em que estão de acordo. Faça questão de frisar, se possível, que ambos estão marchando para o mesmo fim e a única diferença que os separa é a de método e não de propósito.

Mantenha a outra pessoa dizendo “sim, sim”, desde o começo. Se possível, evite que ela diga “não”. Uma resposta “Não” pode ser uma desvantagem mais difícil a ser vencida. Quando uma pessoa diz “não” todo o seu orgulho, toda sua personalidade, exigem que continue coerente com ela mesma. Daí ser da maior importância que iniciemos uma pessoa na direção afirmativa.

O orador hábil consegue logo de início uma série de respostas afirmativas. Ele orienta assim, no sentido afirmativo, todo o processo psicológico dos ouvintes.

Princípio 15: Deixe a outra pessoa falar durante boa parte da conversa.

Deixar a outra pessoa falar ajuda em situações familiares e profissionais e a verdade é que mesmo os nossos amigos preferirão falar sobre eles mesmos a ouvir falar sobre nós.

Princípio 16: procure honestamente ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa.

Segundo Carnegie (2003), lembre-se de que as pessoas, mesmo quando estão completamente erradas, não gostam de saber de tal coisa. Esforce-se por entendê-las. Apenas um homem sábio, tolerante e mesmo excepcional é capaz de assim proceder. Experimente, honestamente, colocar-se em seu lugar. E,

desse modo, estará sutilmente aumentando sua capacidade nas relações humanas.

Uma tendência cada vez maior de pensar sempre de acordo com o ponto de vista das outras pessoas, e ver as coisas pelo ângulo delas tão bem como pelo seu próprio, poderá ser um ponto-chave em seu crescimento nas relações interpessoais.

Princípio 17: lance um desafio.

Eis o que toda pessoa de sucesso deseja: a luta, o desafio. Coragem e desafios ajudam a manter bons homens unidos. A oportunidade para a expressão de si mesmo. A oportunidade para provar seu valor, para sobrepujar, para vencer. O desejo de sentir-se importante vencendo o desafio.

Princípio 18: chame a atenção para os erros das pessoas de maneira indireta.

Princípio 19: fale sobre os seus erros, antes de criticar os das outras pessoas.

Não é tão difícil ouvir uma dissertação sobre suas faltas quando o acusador começa admitindo humildemente que ele também está longe de infalível.

Quem admite os próprios erros conseguirá convencer um outro a mudar o comportamento

Princípio 20: permita que a pessoa salve seu próprio prestígio.

Evite envergonhar as pessoas. O pioneiro da legendária aviação francesa e autor de romances, Antoine de Saint-Exupéry, escreveu:

Não tenho o direito de dizer ou de fazer qualquer coisa que humilhe o homem diante de si mesmo. O que importa não é o que penso dele, mas o que ele pensa de si mesmo. Ferir a dignidade de um home é cometer um crime.

Princípio 21: elogie o menor progresso e elogie cada progresso. Seja “sincero na sua apreciação e pródigo no seu elogio”.

Elogiar, mas não criticar, este é o conceito básicos dos ensinamentos de B.F. Skinner, psicólogo. Todos nós necessitamos de valorização e de reconhecimento, e por eles faremos qualquer coisa. Mas ninguém quer falta de sinceridade. Ninguém quer bajulação.

Princípio 22: proporcione à outra pessoa uma boa reputação para ela zelar.

Este princípio será útil para desempenhar o difícil papel da liderança e mudar a atitude ou o comportamento dos outros.

Princípio 23: empregue o incentivo. Torne o erro mais fácil de ser corrigido.

Diga a um empregado que ele é estúpido ou inútil em uma determinada coisa, que não receberá prêmio por essa razão, que ele está fazendo tudo errado, e terá destruído quase todo incentivo para qualquer tentativa de melhorar. Use a técnica oposta, faça com que o trabalho pareça fácil de ser executado; deixe a outra pessoa compreender que você tem confiança na sua habilidade para fazer uma determinada coisa, que ela tem uma capacidade latente para isso, e ela trabalhará para fazer assim, unicamente com o objetivo de sobressair-se.

Princípio 24: faça a outra pessoa sentir-se feliz realizando aquilo que você sugere.

Segundo Carnegie (2003), o líder eficiente deve manter em mente o seguinte roteiro, caso tenha a intenção de modificar atitudes ou comportamentos;

1. Seja sincero. Não prometa nada que não possa cumprir. Esqueça-se dos benefícios a seu próprio favor e concentre-se nos benefícios dos demais;
2. Saiba exatamente o que deseja que a outra pessoa faça.
3. Seja simpático. Pergunte a si mesmo o que a outra pessoa realmente quer;
4. Reflita sobre os benefícios que a outra pessoa receberá fazendo o que você sugere;
5. Faça com que esses benefícios venham ao encontro dos desejos da outra pessoa;
6. Quando der uma ordem, formule-a de modo que a outra pessoa a entenda como benéfica para ela.

4. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflito será encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito será conceituado aqui *como* um processo onde uma das partes envolvidas percebe *que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses*.

4.1 Níveis de conflito

Um conflito, como já se viu, freqüentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo.

A seguir, é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

– **Nível 1 – Discussão:** é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;

– **Nível 2 – Debate:** neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;

– **Nível 3 – Façanhas:** as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;

– **Nível 4 – Imagens fixas:** são estabelecidas imagens pré-concebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

– **Nível 5 – *Loss of face*** (“ficar com a cara no chão”): trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

– **Nível 6 – Estratégias:** neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrita;

– **Nível 7 – Falta de humanidade:** no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

– **Nível 8 – Ataque de nervos:** nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

– **Nível 9 – Ataques generalizados:** neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

O modelo apresentado aplica-se a qualquer tipo de conflito. Dependendo da importância que se dá ao conflito – ignorando-o ou reprimindo-o – ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

4.2 Tipos de conflito

O conflito é um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;
- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- **Conflito manifesto:** trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

4.3 Áreas de conflito

Os conflitos podem ser divididos nas seguintes áreas:

- **Conflito social:** surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social. Não podemos esquecer que vivemos numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária em termos de habilidade para negociações. Além disso a violência tem sido, no decorrer da história, um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de sanar conflitos. Talvez a fantasia de todo ser humano seja eliminar uma idéia adversa à sua, em vez de ter que questionar sua própria posição;
- **Conflitos tradicionais:** pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por

recursos disponíveis, mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Podem ser entendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de *status*; desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

4.4 Conflitos interpessoais nas organizações

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

– **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.

– **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.

4.5 Consequências do conflito

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

- quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;

- quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;

- quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objetivos menos confessáveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- são bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;

- Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);

- Propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico, mas também de garantir mais poder.

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado “comportamento político na organização”, também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito, pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta às necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios, mais voltados para a formação de alianças e para negociações será a atuação de seus membros.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador.

Assim como em qualquer ambiente social encontramos situações conflitantes e pessoas que não se dão bem, também encontramos esse tipo de situação no trabalho. Para **gerenciar os conflitos no trabalho** e melhorar o rendimento dos funcionários e desenvolvimento da empresa, selecionamos sete dicas úteis:

4.6 Como administrar conflitos no trabalho

1. **Identifique o problema entre seus funcionários**, não ignore que uns e outros não se entendam bem, não se pode resolver uma questão quando ela supostamente não existe.

2. **Ouçá os dois lados**, converse com cada parte separadamente e procure entender a causa do problema.

3. **Convoque as partes para uma reunião**, tentem resolver a questão a partir de uma conversa clara e objetiva, evite rodeios, geralmente um ou outro poderá compreender melhor o motivo pelo qual não se dão bem, através de fatos anteriormente desconhecidos.

4. **Encontre um ponto em comum entre as partes**, identificar uma atitude ou preocupação em comum entre os funcionários permitirá que, se trabalhe melhor uma aproximação ou, ao menos evita que o problema cresça, desestabilizando a rotina e o crescimento da empresa.

5. **Motive a união pelo trabalho**, já que compartilham de um ponto em comum, se cada parte ceder um pouco pelo bem da empresa, a sensação de estar fazendo o que pode pelo trabalho recompensará o esforço.

6. **Trabalhe o ressentimento**, se ambas as partes se ofenderam o ressentimento poderá fazer com que novos conflitos aconteçam, portanto, é bom que, se resolva de vez todo o problema, permitindo que conversem e se mostrem arrependidos por eventualmente ter causado sofrimento um ao outro.

7. Implante o positivismo através deste modelo de resolução, incentive os funcionários a tentar resolver o problema de forma a alcançarem um consenso entre as partes.

A tensão entre funcionários nem sempre é negativa, geralmente há divergência entre opiniões que em nada interferem no desenvolvimento do trabalho ou da empresa, porém, se há conflitos em que um tenta prejudicar o outro ou se zangam a ponto de sempre estarem discutindo e rendendo menos ou de maneira ruim, se faz necessária a intervenção do gerenciador.

CONCLUSÃO

Este estudo monográfico teve o propósito de gerar dentro daqueles que realmente tem a intenção e a oportunidade de se tornar um líder. A escolha do estilo tem a ver com a personalidade momento e circunstâncias de cada situação. Mas uma citação importante é a de que quanto maior o poder que se obtêm como líder, maiores serão as cobranças, as pressões, e se de alguma forma o líder puder contar com o apoio de sua tripulação será melhor para obter um resultado esperado.

Um dos fatores passados aqui neste estudo também mostra que é importante o líder saber que não é insubstituível. E que é importante que acima de qualquer tribulação dependendo de seu modelo de liderança ele pode contar com os seus liderados, assim sendo, desta forma se torna primordial uma liderança onde a união, a motivação, o incentivo, a verdade, e a sejam o pilar para uma relação cada vez mais sólida e confinada dentro de uma embarcação.

E que a excelência e o sucesso de uma embarcação vem com a formação de um time unido, coeso e pronto pra enfrentar desafios, por que para se chegar ao sucesso o único caminho é o trabalho. E a motivação, como uma fogueira, sendo um sentimento que vem de dentro desde o nascimento pode ser aquecida e o fogo dessa fogueira reforça ainda mais a vontade de trabalho. Por que a vontade de trabalhar deve ser maior do que a vontade de vencer.

Apesar de o trabalho ser o ponto crucial para as pessoas incluindo necessidades e vontades, muitas vezes as situações se tornam difíceis e a pressão, o stress da operação, fazem com que as diferenças culturais, de personalidade, de idade, de experiência, venham culminar numa crise de relacionamentos e de geram conflitos internos dentro de uma mesma tripulação. Dessa forma, e diante de toda a problemática existente a bordo, o papel do líder é fundamental para gerenciar esses conflitos, tornando o ambiente de trabalho um lugar mais ameno e sem fronteiras. Este estudo visou melhorar as condições e auxiliar o líder nesse gerenciamento para se alcançar o topo da excelência tanto social quanto operacional da embarcação.

*Em qualquer atividade, diferenças muito pequenas podem mudar a percepção do mundo em relação a nossa capacidade
Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A excelência portanto não é um feito, mas um hábito (ARISTÓTELES)*

*O bom profissional é aquele que nunca acha que o que conquistou é o bastante, que sempre quer algo mais e que está disposto a sacrifícios individuais em nome de um objetivo coletivo. E o bom líder é aquele que consegue inculcar esse questionamento em seus colaboradores.
(BERNARDINHO)*

*se você deseja um ano de prosperidade, cultive grãos.
Se você deseja 10 anos de prosperidade, cultive árvores.
Mas se você quer 100 anos de prosperidade, cultive gente. (Ditado chinês)*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HILSDORF, Carlos. **51 atitudes essenciais para vencer na vida e na carreira**: Cio Editora. São Paulo, 2010.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 2003.

MAXELL, John C. **Liderando para o sucesso**: como ser um mentor qualificado e influenciar pessoas para o sucesso. Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2010.

CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**: como grandes líderes conseguem excelentes resultados sem estressar sua equipe. Rio de Janeiro. Sextante, 2008.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo. Editora Best Seller, 2003.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes**: para otimizar resultados. São Paulo. Nobel. 2003.

RESENDE, Bernardo. **Transformando suor em ouro/ Bernardinho**. Editora sextante. Rio de Janeiro, 2006.

Educação.aaldeia.net

www.administradores.com.br

webfrases.com.br

Linoresende.job.br

Aeiouexpresso.com.br

Suamente.com.br

Wikipedia.org

Franquiaempresa.com

Hsm.com.br