

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

**A RELAÇÃO INTERPESSOAL DAS PESSOAS A BORDO:
O papel do líder.**

Aluno: Igor Gioia Borges

Orientador

Pedagoga: Maria Elisa Dutra Costa

Rio de Janeiro

2008

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

**A RELAÇÃO INTERPESSOAL DAS PESSOAS A BORDO:
O papel do líder.**

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

Por: Igor Gioia Borges.

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

AVALIAÇÃO

PROFESSOR ORIENTADOR (trabalho escrito): _____

NOTA: _____

BANCA EXAMINADORA (apresentação oral):

Prof: _____

Titulação

Instituição

Nome Completo

Titulação

Instituição

Nome Completo

Titulação

Instituição

NOTA: _____

DATA: _____

NOTA FINAL: _____

EPÍGRAFE

Você pensa o que você lê.

Autor desconhecido

AGRADECIMENTOS

Agradeço à meus pais, professores que me ajudaram a obter os conceitos que tenho hoje.

DEDICATÓRIA

Dedico à familiares e amigos.

RESUMO

Este presente estudo monográfico de cunho bibliográfico tem o objetivo de trazer a tona a discussão sobre qual é a importância de um líder no contexto organizacional atual ressalta-se que o sucesso de uma organização atual depende em grande parte das tomadas de decisões dos seus gerenciadores. Atentando para esta importância verificou-se a importância do líder como agente motivador empenhado na constante busca do aperfeiçoamento profissional seja por competência seja por treinamento e desenvolvimento. Concluiu-se que as questões éticas fundamentais em negócios são as mesmas daquelas em qualquer outro contexto. Entretanto, a situação pode ser mais complexa para o tomador de decisão empresarial. Outro fato observado é que o líder de uma empresa deve entender que ao treinar os seus funcionários é o inconsciente coletivo da empresa que está, continuamente, contribuindo para formação do inconsciente coletivo local e este, por sua vez, contribui para a formação do inconsciente coletivo global. O mesmo se aplica para o clima estabelecido no ambiente de trabalho.

Palavras-chaves: Liderança-Treinamento e Desenvolvimento-Gestão de competência

ABSTRACT

This monographic study of this bibliographic stamp aims to bring the discussion about the importance of a leader in the organizational context to show that the success of an organization today depends on a large part of the decision making of its managers. Considering this point, it has been checked the importance of the leader as a motivator engaged in a constant search of training and professional development such as competence by training and development. It was concluded that the fundamental ethical issues in business are the same as those in any other context. Otherwise, the situation may be more complex for the policy decision business. Another fact that has been observed is that the leader of a company must understand that when its officials are trained, is the collective unconscious of the company that is continuously contributing to built of local collective unconscious and this in turn contributes to the formation of the collective unconscious overall. The same applies to the climate established in the work environment.

Keywords: Leadership-Training and Development-management competence.

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO.....	10
2 – DESENVOLVIMENTO.....	11
2.1 O Relacionamento Interpessoal.....	11
2.2 O desenvolvimento de pessoas.....	12
2.3 Competência Interpessoal.....	13
2.3.1 A motivação.....	14
2.3.2 Liderança.....	16
2.3.3 Líder, liderança e outros tipos de poder.....	17
2.3.4 O líder e a gestão do conhecimento.....	19
CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

1-INTRODUÇÃO

Este presente estudo de cunho monográfico e bibliográfico tem o objetivo de analisar a Relação Interpessoal das Pessoas a Bordo ressaltando a importância do papel do líder.

Inicialmente ressalta-se que o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho. Por sua vez, o sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender, experimentar novas habilidades e utilizar a criatividade.

O bom treinamento é essencial na transformação de uma organização no modo de atender ao cliente. Ele permite às pessoas adotarem e sustentarem o tipo adequado de conduta no trabalho e de forma rápida e eficiente. Alguém necessita de treinamento com mais urgência quando não está demonstrando a conduta necessária à organização que quer preservar seus clientes.

Um erro comum das organizações é encarar o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos do empregado como eventos (um curso de uma semana, um seminário anual), em vez de um processo contínuo. A tendência a fazer os empregados passarem por um programa de treinamento específico e depois considera-los “treinador” é ao mesmo tempo muito grande e errada. Os que prestam serviços precisam aprender continuamente, pois a aprendizagem proporciona confiança, é uma força motivadora e uma fonte de auto-estima. O que os administradores têm a impressão de ser um empregado desmotivado é em geral apenas um empregado que não tem muita confiança em si. É improvável que os empregados se sintam motivados a prestar serviços em cujo desempenho não se sintam competentes e confiantes. Às vezes os gerentes acham que os empregados estão com má vontade, quando na verdade apenas não sabem fazer alguma coisa.

Mas neste contexto, qual é a função do líder? Os líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. (ROBBINS,1996).

Esta presente investigação buscará entender qual a importância do líder para a promoção da excelência da relação interpessoal das pessoas a bordo.

2-DESENVOLVIMENTO

2.1 O Relacionamento Interpessoal

MAILHIOT (1976: 66) menciona uma pesquisa realizada por Kurt Lewin, que foi um dos primeiros pesquisadores sobre o relacionamento interpessoal, ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros; mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Já COSTA (2002: 21) pontua que as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização. Segundo o autor é mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

As relações interpessoais são vitais nas culturas organizacionais, pois o homem como sabemos é um ser social, ou seja, não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 1993, p. 20).

2.2 O desenvolvimento de pessoas

Segundo Whiteley (1992, p.79), os maiores desafios, no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, são:

- A integração das práticas de seleção, desempenho, reconhecimento, treinamento e progresso profissional; e
- A gestão de mudanças, ou seja, o alinhamento da gestão de pessoas com os processos de mudanças estratégicas.

O bom treinamento é essencial na transformação de uma empresa no modo de atender ao cliente. Ele permite às pessoas adotarem e sustentarem o tipo adequado de conduta no trabalho e de forma rápida e eficiente. Alguém necessita de treinamento com mais urgência quando não está demonstrando a conduta necessária à organização que quer preservar seus clientes.

Para Whiteley (1992, p.79) a empresa somente poderá ajudar melhor seu pessoal se tiver objetivo claro, definido em padrões de conduta específico. Para isso, deve primeiro entender como as pessoas estão se comportando antes do treinamento. Então, defina como quer que elas se comportem ao término do treinamento.

O autor recomenda que se ensine conhecimento, ensine habilidades reais, e ensine a visão de sua corporação. Não aconselhe seu pessoal sobre atitudes. As pessoas não respondem a cursos que se limitam a ensiná-las que devem sorrir para os clientes. Porém, se sua organização mostrar de outras formas que realmente se preocupa com o cliente, e se seus programas de treinamento transmitirem uma visão de serviços junto com as habilidades reais que ajudarão a adquirir essa visão, a mudança de atitudes virá como uma consequência.

Berry e Parasuraman (1992, p.187) defenderam que a preparação das pessoas para fazer o trabalho e o marketing do serviço aprimora todos os objetivos secundários do marketing interno: atrair, desenvolver, motivar e reter empregados de nível superior. O pessoal em geral é mal preparado para o serviço. Há o treinamento, mas às vezes é pouco; ou chega tarde demais, ou não é do tipo necessário. Ou então, o pessoal recebe um bom treinamento na parte técnica, mas não adquire o conhecimento suficiente – sabe como fazer, mas não sabe por quê.

Um erro comum das empresas é encarar o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos do empregado como eventos (um curso de uma semana, um seminário anual), em vez de um processo contínuo. A tendência a fazer os empregados passarem por um

programa de treinamento específico e depois considera-los “treinador” é ao mesmo tempo muito grande e errada. Os que prestam serviços precisam aprender continuamente, pois a aprendizagem proporciona confiança, é uma força motivadora e uma fonte de auto-estima.

O que os administradores têm a impressão de ser um empregado desmotivado é em geral apenas um empregado que não tem muita confiança em si. É improvável que os empregados se sintam motivados a prestar serviços em cujo desempenho não se sintam competentes e confiantes. Às vezes os gerentes acham que os empregados estão com má vontade, quando na verdade apenas não sabem fazer alguma coisa.

Para Albrecht (1992, p.206) no treinamento as pessoas aprendem habilidades que podem aplicar imediatamente ao trabalho; o treinamento pode ser medido e avaliado. A educação ajuda as pessoas a adquirir habilidades que poderão ser aplicadas no futuro. Os cursos de educação podem ser medidos e avaliados, mas só depois que as habilidades aprendidas forem aplicadas no futuro.

O último ponto, desenvolvimento, também é uma experiência de ensino. É diferente de treinamento e educação, porque talvez nunca venha a ser aplicado no trabalho. Em geral é difícil medir habilidades aprendidas e avaliar o valor do programa.

As experiências de ensino de desenvolvimento quase sempre são boas para as pessoas: elas as enriquecem e as ajudam a viver melhor. Muitos programas de motivação se incluem nesta categoria. Se as pessoas vão ou não aplicar no trabalho o que aprenderam depende muito delas mesmas.

O melhor ponto para começar a treinar os colaboradores é mostrar-lhes as informações conseguidas sobre a opinião do cliente através do sistema de avaliação da qualidade do serviço. É essencial que cada pessoa da organização, tanto as mais experientes como as novatas, saibam o que consta das fichas de avaliação do cliente.

2.3 Competência Interpessoal

Goleman (1998) acredita que o cérebro está dividido em dois centros. A inteligência intelectual e a inteligência emocional. O intelecto baseia-se unicamente no funcionamento do neocórtex (que são as camadas de evolução mais recente, localizada na parte superior do cérebro). O centro emocional encontra-se mais abaixo, no subcórtex, que é mais antigo. A inteligência emocional envolve esse centro emocional em funcionamento,

juntamente com o centro intelectual. O autor exemplifica essa ligação dos processos intelectuais e emocionais, afirmando que as duas asas que permitem a uma pessoa alçar vôo, são a razão e a emoção.

Moscovici (1998) assinala que a competência interpessoal pode ser entendida como a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação. A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais: flexibilidades perceptivas e comportamentais, que significa procurar ver de vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Outro componente da competência interpessoal refere-se ao relacionamento em si e compreende a dimensão emocional-afetiva.

2.3.1 A motivação

TADIN (1998) pontua que a teoria de Maslow tem uma importância relevante no estudo da motivação humana. TADIN (1998) relata que a teoria de Maslow sobre as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, chamadas necessidades primárias – necessidades fisiológicas e de segurança–; enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização.



Figura 1: Teoria de Maslow

Fonte: Do Arquivo Pessoal da Autora

Esta Pirâmide é composta por:

- Necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sexo;
- Necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de estar seguro dentro de uma casa, a formas mais elaboradas de segurança, como um emprego, uma religião, a ciência, entre outras;
- Necessidades de amor, afeição e sentimentos de pertença tais como o afeto e o carinho dos outros;
- Necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!".

Goleman (1998) pontua que o conjunto das competências é o que podemos chamar de Inteligência Emocional. Elas têm cinco componentes principais:

1. Autopercepção – que é a capacidade das pessoas conhecerem a si próprias, em termos de seus comportamentos frente às situações de sua vida social e profissional, além do relacionamento consigo mesmo.
2. Autocontrole – ou capacidade de gerir as próprias emoções, seu estado de espírito e seu bom humor.
3. Auto-motivação – capacidade de motivar a si mesmo, e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar seus objetivos, independente das circunstâncias.
4. Empatia – habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com as pessoas.
5. Práticas sociais – capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe.

Analisando estes fatores comportamentais que compõem a inteligência emocional, percebemos que eles estão intimamente relacionados ao sucesso e às realizações pessoais. Em qualquer área da atividade humana, pessoas com estrutura emocional sólida, conseguem melhor produtividade, e, por isto, destacam-se entre as demais.

2.3.2 Liderança

De acordo com Goleman (2002) as políticas de desenvolvimento de lideranças, englobam diversos estilos de liderança têm efeito positivo no clima e nos resultados organizacionais. Ele sustenta que os líderes ou executivos mais eficazes, além de apresentarem habilidade técnica e raciocínio analítico significativos, têm como requisito comum e indispensável um alto grau de inteligência emocional, conceito que reúne a capacidade de trabalhar em equipe e a eficiência na promoção de mudanças.

Montana e Charnov (1998) um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são realizadas para garantir que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder. Por outro lado, um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas poderá exercer um

tipo de poder, pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior, influenciando os outros e exercendo função de liderança.

De acordo com Montana e Charnov (1998, p. 230) “um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica”. Os mesmos autores partiram da premissa de que a liderança eficaz depende da união entre o estilo de liderança e as demandas da situação. Em momentos de grandes mudanças e em um mercado cada vez mais desafiador, a figura do líder torna-se importante para a obtenção de sucesso e o crescimento das organizações.

2.3.3 Líder, liderança e outros tipos de poder

Os líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir. A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. (ROBBINS,1996).

Drucker citado em Fiedler (1981) assinala que os gerentes (líderes empresariais) são o recurso básico e também o mais escasso de qualquer empresa. As estatísticas dos últimos anos tornam esse ponto ainda mais evidente. "De cada cem novas empresas que começam aproximadamente cinquenta, ou seja, a metade, fecham no prazo de dois anos. Ao cabo de cinco anos, apenas uma Terça parte ainda está em atividade".

Os líderes cujo comportamento se situa na extremidade autoritária do contínuo tendem a orientar-se para tarefas e a usar seu poder para influenciar seus subordinados. Os líderes cujo comportamento se encontra na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e dão considerável liberdade aos seus liderados no trabalho. Às vezes esse contínuo se estende além do comportamento do líder democrático até incluir um estilo *laissez-faire*. Cada um fica por sua própria conta e responsabilidade. (ROBBINS,1999).

Nesta vertente menciona-se a Teoria da Liderança Carismática que é uma extensão da teoria da atribuição. Ela diz que os seguidores fazem atribuições de capacidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos. Estudos sobre liderança carismática têm, em sua maioria, sido dirigida à identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não-carismáticos.

Alguns exemplos de indivíduos freqüentemente citados como sendo líderes carismáticos incluem John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr. e Walt Disney.(SIQUEIRA,1995)

De acordo com Robbins (1999,p.119) pode-se citar como características de um líder:

- 2- Possuir uma visão ou um sentido de objetivo muito atraente; Apresentar capacidade de comunicar essa visão em termos claros, com os quais seus seguidores podiam prontamente identificar-se;
- 3- Demonstravam coerência e foco na busca de sua visão; e
- 4- Conhecer seus próprios pontos fortes e capitalizavam em cima deles

Outra tendência de estilo de liderança refere-se a liderança através da Delegação de poder ou empowerment, nesta tendência os gerentes estão sendo advertidos de que líderes eficazes partilham poder e responsabilidade com seus empregados. O papel do líder com mais poder é mostrar confiança, fornecer visão, eliminar barreiras de bloqueio de desempenho, oferecer estímulo, motivar e treinar pessoalmente os funcionários. (ROBBINS, 1996).

A questão da liderança esbarra também com a questão de poder segundo French e Raven citados por Robbins (1981) eles propuseram que existem cinco bases ou fontes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência.

Em outros termos os poderes coercitivos são definidos por French e Raven como dependente de medo. Alguém reage a este poder por medo dos resultados negativos que possam ocorrer se falhar na concordância. Ele se apoia na aplicação ou na ameaça de aplicação de sanções físicas como infligir dor, geração de frustração através de restrições de movimento ou de controle à força de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança.

No nível organizacional, A tem poder coercitivo sobre B se A puder dispensar, suspender ou rebaixar B, pressupondo que B valorize seu emprego. De forma semelhante, se A pode designar B para atividades de trabalho que B ache desconfortáveis ou trate B de uma maneira que B ache embaraçosa, A possui poder de coerção sobre B.

Em relação ao poder de recompensa as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos; portanto, alguém que possa distribuir recompensas que outros vejam como valiosas terão poder sobre elas. Essas recompensas podem ser qualquer coisa que umas outra pessoa valorize. Num contexto organizacional, pensamos em dinheiro, avaliações de desempenho favoráveis, promoções, tarefas de trabalho interessantes, colegas amigáveis, informação importante e turnos de trabalho ou territórios de vendas preferidos.

Já o poder legítimo representa o poder que uma pessoa recebe em resultado de sua posição na hierarquia de uma organização e o poder de competência é a influência exercida como resultado de especialização, habilidade especial ou conhecimento.

Já o poder de referência refere-se em desenvolver a admiração por alguém e um desejo de ser aquela pessoa. Num certo sentido, então, é bastante parecido com carisma. Se você admira alguém ao ponto de modelar seus comportamentos e atitudes pelos dela, esta pessoa possui poder de referência sobre você. O poder de referência explica porque celebridades recebem milhões de dólares para endossar produtos comerciais.

2.3.4 O líder e a gestão do conhecimento

De acordo com Bawden e Yates-Mercer (2002:20-21), os programas de gestão da informação e do conhecimento podem ser fundamentados em duas perspectivas filosóficas distintas, cada uma conduzindo a um modelo distinto. Estes modelos designam-se, respectivamente, por *modelo escalar* e *cognitivo*.

O modelo escalar concebe a informação e o conhecimento como “entidades relacionadas que podem ser transformadas uma na outra, no exterior da mente humana” . A organização que adapta o modelo escalar cria repositórios de conhecimento, pelo que tentará captar o conhecimento organizacional em software.

Por seu turno, o modelo cognitivo. “Vê o conhecimento como algo intrínseco e existindo apenas na mente humana e na cognição. O conhecimento, sendo subjetivo, não pode ser diretamente transferido ou comunicado de pessoa para pessoa, tendo de ser convertido, primeiro, em informação. A informação é, então, vista como a forma objetiva do conhecimento e que pode ser comunicada e registrada” (YATES-MERCER AND BAWDEN, 2002:21).

Uma organização, ao adaptar o *modelo cognitivo*, considera que o conhecimento está na mente dos seus funcionários e que este não pode ser capturado. Esta organização procurará “implementar a gestão do conhecimento através de incidências sobre a cultura, organizando o seu espaço físico de forma apropriada e recorrendo às ferramentas adequadas para comunicação – encorajando e facilitando, assim, a partilha do conhecimento entre as pessoas. Exemplos: recompensas financeiras, e outras, para a partilha de conhecimento; criação de

áreas para reuniões informais; encorajamento de debates presenciais, em lugar de comunicação eletrônica” (*op.cit*, 2002:21).

Swan e Scarbrough (2002), com base numa análise sobre o número de artigos relacionados com GC, publicados entre 1990-2000, disponíveis na base de dados *ABI / Inform Proquest*, concluíram que era possível identificar duas fases no que respeita o interesse por esta nova abordagem de gestão. A primeira corresponde ao domínio da comunidade de SI/TI na difusão da GC, durante a qual ocorreu a “ênfase na captura e codificação de conhecimento” (Swan e Scarbrough, 2002:11) em paralelo com o desenvolvimento e promoção das “tecnologias de conhecimento” (*e.g.*, *data warehouses*, *intranets*, *data mining*). A segunda fase coloca a ênfase nas preocupações sociais e comportamentais (*e.g.*, desenvolvimento de “comunidades de práticas”).

No entanto, os autores alertam para o fato de que a GC não pode ser polarizada entre “a GC como sistema” e “a GC como pessoas”. Isto significa que a GC se deve preocupar, não só com a captura e codificação do conhecimento tácito, mas também com a criação de organizações que aprendem – *i.e.*, com o processo que permite à organização adaptar-se e evoluir através da aquisição de novo conhecimento, competências ou comportamentos e, assim, autotransformar-se (HACKETT 2002: 727) bem como à sua cultura – *i.e.*, construir, criar e desenvolver culturas e comunidades que ajudem a promover o desenvolvimento do conhecimento. A idéia principal é que estas duas perspectivas (GC como pessoa e GC como sistema), vistas de uma forma isolada, representam uma visão parcial do que é a GC, sendo que “diretores de pessoal, analistas organizacionais, profissionais das tecnologias e contabilistas/ou técnicos de contas, todos contribuem para o desenvolvimento coerente das práticas de GC” (SWAN e SCARBROUGH, 2002:12).

Newell e outros. (2002) também contribuem para esta discussão, identificando três estruturas que ajudam a compreender os diferentes tipos de conhecimento. Estas são identificadas pelo nome do seu autor, nomeadamente.

i) Estrutura de Nonaka (1994) – sugere que a “criação de conhecimento só pode ocorrer a nível individual”. Newell reforça esta idéia quando refere que “Nonaka salienta que os indivíduos criativos necessitam de ser apoiados nos seus esforços e que a gestão precisa de fornecer o contexto necessário para a partilha e criação de conhecimento” (Newell, e outros, 2002:5).

ii) Estrutura de Spender (1996) – aqui, o conhecimento coletivo tem um papel preponderante, na medida em que é difícil de imitar (Spender citado em Newell e

outros, 2002:5). O conceito de conhecimento coletivo é o materializado nas “Comunidades de Prática”, bem explicado por Wenger, McDermott e Snyder (2002).

iii) Estrutura de Blackler (1995) – de acordo com este autor, em cada organização existem cinco tipos de conhecimento – *embrained*, *embodied*, *encultured*, *embedded* e *encoded*, explicados como,

“Conhecimento *embrained* é aquele que depende de competências conceptuais e capacidades cognitivas. Conhecimento *embodied* é orientado para a ação e parcialmente explícito. Conhecimento *encultured* refere-se ao processo de alcançar uma compreensão partilhada através do desenvolvimento da cultura organizacional. Conhecimento *embedded* é o conhecimento contido nas rotinas. Pode ser analisado considerando-se as relações entre as tecnologias, papéis, procedimentos e rotinas emergentes. Finalmente, o conhecimento *encoded* é informação transmitida através de sinais e símbolos de forma manual ou eletrônica” (Blackler, 1995:1025-5 citado em Newell e outros, 2002:6).

De acordo com esta última perspectiva, o conhecimento existe a nível individual e coletivo. No entanto, “diferentes tipos de conhecimento predominam nos diferentes níveis da organização” (*op. cit.*: 6).

Para a BCI, a GC é vista como a gestão do saber, correspondendo à “codificação e classificação de material registrado (conteúdo) embebido nos artefatos, estruturas, sistemas e repositórios”, sem se tentar compreender de que forma a criação de valor para a atividade da organização é apercebida e criada. Para a EP, a GC é entendida como a descoberta e extração de valor, através dos processos existentes os quais são desintegrados e recopilados.

Esta “Abordagem de processo não faz justiça à aplicação das competências, capacidades, talentos, pensamentos, ideias, intuições, compromissos, motivações e imaginação das pessoas, em resumo, à esfera do conhecimento tácito” (*op. cit.*: 2).

Em ambas as perspectivas – BCI e EP – o conhecimento é visto como algo passível de codificação. Estas perspectivas são, pois, incompletas uma vez que não consideram o conhecimento que não pode ser codificado, ou seja, o conhecimento tácito.

Há, no entanto, um reconhecimento crescente de que :“O conhecimento dos especialistas é uma acumulação de experiências – uma espécie de resíduo das suas ações, pensamentos e conversas – a parte dinâmica de todo o acontecimento” (WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002:9).

Como já referido acima, o conhecimento é, simultaneamente, tácito e explícito, dependendo um do outro (*op. cit.*). Do ponto de vista da atividade empresarial, os

aspectos tácitos do conhecimento são, freqüentemente, os mais importantes uma vez que consistem em conhecimentos incorporados – uma compreensão profunda dos sistemas complexos e interdependentes que permitem respostas dinâmicas a problemas específicos.

A importância da interação e dos processos de aprendizagem informal, tais como as histórias, as conversas, o ensino e a aprendizagem como a que as Comunidades de Prática oferecem pela partilha de conhecimento tácito, justifica a importância destas últimas. É neste contexto que o terceiro domínio (TO) emerge. Aqui, a GC é vista como a capacidade de permitir que as organizações se desenvolvam, inovem e fortaleçam a sua competitividade. Assim, na perspectiva da TO, a GC não é a gestão dos recursos mas do contexto onde o conhecimento é utilizado.

CONCLUSÃO

No desenvolvimento deste trabalho , deu-se destaque a fundamentação teórica que permeia o relacionamento interpessoal. Diante do exposto , atrelado à prática do mercante , pode-se concluir que a relação das pessoas a bordo é muito complexa, tendo em vista que nem todas as pessoas tem o mesmo pensamento, a mesma educação e a mesma forma de agir a diversas situações e problemas.

No entanto é importante ressaltar e mostrar a importância aos futuros oficiais mercantes de um bom relacionamento com os tripulantes das embarcações que irão trabalhar. Livros e aulas sobre esses assuntos devem cada vez mais serem incentivadas a fim de que todos tomem consciência do assunto.

Assim todos estarão preparados para enfrentarem uma jornada de novos desafios e provações, onde por muitas vezes a falta da família e amigos e o confinamento poderão ser uma pedra no caminho de alguns que se devidamente preparados terão mais facilidade de lidar e superar os problemas.

O papel do líder também é muito importante estar esclarecido na mente de todos para que haja respeito ao comandante , líder e autoridade máxima dos navios a quem devemos obedecer e respeitar devido a sabedoria e experiência que eles obtêm.

O líder que pode mostrar o caminho para situações difíceis. Tem como grande responsabilidade em suas mãos, comandar um navio considerado por muitos navegantes uma “cidade flutuante” e as pessoas que nela tripulam.

Assim, podemos concluir que cabe aos tripulantes respeitar as ordens e ensinamentos desses líderes, seguir e prestar bastante atenção no que é falado e em suas ações para que com isso tenha-se uma ótima aprendizagem e com um tempo, aprender cada vez mais e fazer aflorar a liderança que já existe dentro de cada um e quando chegar a hora de exercer de fato a liderança maior a bordo, todos estarem preparados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira; 1992. p. 68.

BAWDEN, D e ROBBINS.B.. (2001), Information and digital literacies: a review of concepts. **Journal of Documentation**, 57 , p. 218-259.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade: Tradução: Beatriz Sidow**. São Paulo: Maltense-Norma, 1992, p. 237.

CAMPOS, Celso: **Marketing de Serviços**. Mimeo. Instituto Nacional de Tecnologia. Rio de Janeiro, 1998, p. 32.

CHIAVENATO. I. Recursos humanos na empresa. V.1; 3º ed. **As pessoas**_Atlas, Cap.02, p. 89-134. São Paulo; 1993

COSTA,. Humanização, Relacionamento Interpessoal e ética. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março.2002

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 46.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. Tradução de: Emotional Intelligence.

HACKETT, J., “Beyond Knowledge Management – New Ways to Work”, em Bontis, N. e Choo, W. C. , **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Nova Iorque, Oxford University Press,2002, p. 725-738.

MAILHIOT, G. B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, F. . **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo** . 8º ed. José Olympio; Rio de Janeiro; 1998.

NONAKA, I. **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic Innovation**. Nova Iorque, Oxford University Press. 1995. 5-22.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 2000.

SAWN, J. e SCARBROUGH, H. “The Paradox of Knowledge Management”, **Informatik / Informatique – Knowledge Management**, 1, Fev, 2002, p. 10-13.

TADIN et al. O conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas. Maringa Management:Revista de Ciências Empresariais,v.2,n.1,p.40-47,jan./jun.1998.

YARTES-MERCER, P. e BAWDEN, D. (2002), “Managing the paradox: the valuation of knowledge and knowledge management”, **Journal of Information Science**, 28 (1), p. 19-29.

WENGER, E. e FIELDER, C et al. (1998), **Communities of Practice** – Learning, meaning and identity, Nova Iorque, Cambridge University Press. P.234

WHITELEY, Richard C. **Empresa Totalmente Voltada para o Cliente: Do Planejamento à Ação**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p.22