

LÍLIAN DE BRUNS GUENTHER

GESTÃO DO ENTENDIMENTO

Demandas e desafios do relacionamento interpessoal
em organizações

FLORIANÓPOLIS
2002

LÍLIAN DE BRUNS GUENTHER

GESTÃO DO ENTENDIMENTO

Demandas e desafios do relacionamento interpessoal
em organizações

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Mídia e Conhecimento – ênfase em Psicologia das Organizações, à Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Scotti

Co-Orientador: Prof. Dr. Valdo José Cavallet

FLORIANÓPOLIS
2002

Lílian de Bruns Guenther

**Gestão do Entendimento - demandas e desafios do
relacionamento interpessoal em organizações**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para
obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**
no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 23 de agosto de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sérgio Scotti, Dr.
Orientador

Prof. Valdo José Cavallet, Dr.
Co-orientador

Prof. Kleber Prado Filho, Dr.

*O homem se torna EU na relação com o TU.
O face-a-face aparece e se desvanece, os eventos
de relação se condensam e se dissimulam e é
nesta alternância que a consciência do parceiro,
que permanece o mesmo, que a consciência do EU
se esclarece e aumenta cada vez mais.*

*Martin Buber
(Filosofia do Diálogo)*

A Inge e Raulino, meus amados pais,
por sua fé inesgotável, e muitas vezes
não merecida, em todos os seus filhos.

AGRADECIMENTOS

Tenho recebido contribuições inestimáveis, voluntárias e involuntárias, de pessoas que ao longo da vida têm me incentivado, desafiado e apoiado. No entanto, este trabalho é fruto da minha própria experiência e seus erros e deficiências são de minha responsabilidade. Gostaria de destacar a influência exercida por pessoas que merecem reconhecimento especial, principalmente porque acreditaram que eu conseguiria e apostam que vou mais longe. Comemoro com elas mais esta etapa cumprida:

Rosa Krausz, com sua sabedoria e coerência, um ideal de pessoa e profissional “ao vivo e em cores”; sem ela, provavelmente, nunca teria me interessado pelo aprofundamento em Análise Transacional. Valdo Cavallet, um incentivador incansável: sou-lhe grata pelas perguntas inteligentes; algumas respostas estão aqui, outras ainda estou buscando. Sérgio Scotti, por orientações precisas e seguras. Zenaide Maria Graciolli e Valdete McRury, pensadoras inquietas e instigantes, sempre em busca de novos caminhos para velhos problemas. Ana Luiza Bugmann, Heidy Natel, Maria Ângela de Lara Araújo, Cora de Bruns e Carlos de Bruns deram contribuições inestimáveis a este trabalho; com infinita paciência me ouviram, leram, releeram, sugeriram e puseram a mão na massa. Minha experiência teria sido menos rica sem os *workshops* sobre *Action Reflection Learning*, que freqüentei desde o ano de 2.000, com o grupo de consultores da LIM (Leadership in International Management), hoje meus amigos e parceiros, especialmente Tony, Isabel, Lupita, Ernie e Ron. Mestres e mestras que conheci na Brahma Kumaris, exemplos vivos da possibilidade de transformação e criação de um mundo

melhor. Quero expressar meu reconhecimento a *mahadani* Daniela Ribeiro por sua leveza, dignidade e firmeza ao viver valores. A meus colegas e mentores, pioneiros e entusiastas, nesses sete anos de Mediação, quero expressar meu reconhecimento; sem eles, meus conhecimentos e compreensão sobre conflitos e as técnicas não adversariais de resolução de problemas seriam infinitamente menores: Pastor Germano Burger, Ana Maria Brackmann, Juan Carlos Vezzulla, Lidercy Aldenucci e Edson J. Neves. A meus irmãos, João Rufino e César de Bruns, pelo apoio incondicional e socorro nas horas mais difíceis. A meus filhos Felipe e Iuri, meus companheiros de vida, que chamo de meus “test drive”, desafios permanentes para que eu viva valores, plenamente, nos nossos relacionamentos, quero agradecer por terem suportado, com surpreendente paciência e sempre presente bom humor, o estresse que um trabalho como este inevitavelmente provoca em família.

SUMÁRIO

RESUMO	ix
ABSTRACT	x
INTRODUÇÃO	1
A OUSADIA DE PESQUISAR A PRÓPRIA PRÁTICA	3
1 UM CAMPO MINADO	6
1.1 CONSTRUINDO CAMINHOS PARA COMPREENDER	7
1.2 OS VALORES NOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: PONDO A RODA PARA GIRAR	8
2 OS NÓS DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1 OCOMEÇO DE TUDO...	12
2.2 COM O DESCOMPASSO ENTRE ENSINO FORMAL E A VIDA NAS ORGANIZAÇÕES, COMO AS EQUIPES PODEM FUNCIONAR?	13
2.3 EXIGÊNCIAS E TENDÊNCIAS TRADICIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: TROCANDO OS PÉS PELAS MÃOS	19
2.4 CAUSAS HISTÓRICAS: SER HUMANO X MÁQUINA X TECNOLOGIA = ROBÔ.COM.BR	23
3 DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO E DO RELACIONAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	28
3.1 OS MACAQUINHOS QUE VIVEM NO SÓTÃO	28
3.2 PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES: QUEM MEXE NO ANGU?	32
4 A DIMENSÃO DOS VALORES NOS RELACIONAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: A SALA DOS ESPELHOS	39
5 GESTÃO DO CONHECIMENTO + GESTÃO DO ENTENDIMENTO = BUSCA DO IDEAL	46
5.1 DESCENDO DA CORDA BAMBA: O EXERCÍCIO DOS VALORES NA GESTÃO DE PESSOAS	60
5.2 LUZ NO FUNDO DO TUNEL: A APRENDIZAGEM PELA REFLEXÃO E AÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	74
5.3 DERRUBANDO MUROS: A MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL	80
6 O EXERCÍCIO PRÁTICO DO ENFOQUE TRANSFORMADOR	88
7 DESAFIOS PERMANENTES E FUTUROS MERGULHOS	94
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
9 ANEXOS	103

RESUMO

O foco central deste estudo é questionar e buscar elementos para fundamentar e viabilizar uma Gestão do Entendimento nas organizações que seja alicerçada na formação, desenvolvimento e gestão das competências individuais e organizacionais, nutridas por relacionamentos cooperativos e produtivos. O objetivo principal é sustentar novas formas de organização, baseadas na cooperação, na confluência de interesses individuais e organizacionais, com várias implicações do ponto de vista de resultados e recompensas. Nesta discussão as competências técnicas são inegavelmente necessárias, porém hoje se fala das competências relacionais desejáveis, que incluem fundamentalmente o conhecimento e a prática de valores como respeito, sensibilidade, agilidade, flexibilidade, coragem, cooperação, tolerância, transparência, considerando uma visão integrada das potencialidades e talentos de cada pessoa na organização. Torna-se imprescindível o trabalho de desenvolvimento de gestores e de equipes, com objetivos, conteúdo e forma dos programas voltados para facilitar a transformação do paradigma do autoritarismo para o novo paradigma que considera o potencial inerente de cada pessoa, bem como sua capacidade de aprender. As dificuldades recaem sobre a cristalização de comportamentos e hábitos vinculados à imagem tradicional de poder, controle, submissão e acomodação, que necessariamente precisam passar por revisão pessoal e intransferível de cada um dos participantes em seu pensar, sentir e agir.

PALAVRAS-CHAVE: relacionamento, desenvolvimento gerencial, gestão de equipes, comunicação, valores, competências técnicas e competências relacionais, gestão do conhecimento e gestão do entendimento.

ABSTRACT

The central focus of this research is to discuss and to seek essential elements to based and turn possibly a **MANAGEMENT OF UNDERSTANDING** at the organizations based on the shaping, development and management of individual and organizational competencies, nurtured by cooperative and productive relationships. The main objective is to support new forms of organization, based on cooperation, on the confluence of individual and organizational interests, with several implications related to results and rewards. In this discussion the technical competencies are indubitably necessary, but nowadays the talk is about relational competencies that are desirable, which include fundamentally the knowledge and practice of values like respect, sensibility, agility, flexibility, courage, cooperation, tolerance and transparency, taking into account an integrated vision of the potential and talents of every individual in the organization. The development of managers and teams becomes then mandatory, with program objectives, content and form tailored to ease the switch from the authoritarian to the new paradigm, encompassing the potential inherent to each individual, as well as one's capacity to learn. Difficulties will be experienced due to the crystallization of behaviors and habits linked to the traditional image of power, control, submission and accommodations, where necessarily, each participant must undergo a personal, non-transferable revision of the ways one thinks, feels and acts.

KEYWORDS: relationship, values, communication, managerial development, team management, technical competencies and relational competencies, knowledge management and understanding management.