



Marcelo Pomeraniec Carpilovsky

**O sistema familiar e sua repercussão no
desenvolvimento de competências
gerenciais**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia da PUC-Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Doutor em Psicologia Clínica.

Orientadora: Profa. Terezinha Féres-Carneiro

Rio de Janeiro
Janeiro de 2007



Marcelo Pomeraniec Carpilovsky

**O sistema familiar e sua repercussão
no desenvolvimento de competências
gerenciais**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Terezinha Féres-Carneiro
Orientadora

Departamento de Psicologia - PUC-Rio

Prof^o. Bernardo Jablonski

Departamento de Psicologia - PUC-Rio

Prof^a. Andréa Seixas Magalhães

Departamento de Psicologia – PUC-Rio

Prof^a. Edna Lúcia Tinoco Ponciano

Instituto de Psiquiatria - UFRJ

Prof^a. Adriana Wagner

Departamento de Psicologia – PUC-RS

Prof. Paulo Fernando Carneiro de Andrade

Coordenador Setorial de Pós-Graduação
e Pesquisa do Centro de Teologia
e Ciências Humanas – PUC-Rio

Rio de Janeiro, / /2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Marcelo Pomeraniec Carpilovsky

Doutor em Psicologia e Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Formado em Engenharia de Sistemas pela PUC e em Direito pela UERJ. Especialista em Terapia Familiar Sistêmica Breve e em Psicodrama Pedagógico e Organizacional. Professor de pós-graduação e palestrante nas disciplinas Criatividade e Inovação nas Organizações, Processo Decisório, Negociação, Comunicação Interpessoal, Motivação Organizacional e Gestão de Pessoas. Professor do IAG/PUC-Rio e professor convidado do FGV Management. Co-autor do livro Liderança e Motivação, publicado pela FGV Editora.

Ficha Catalográfica

Carpilovsky, Marcelo Pomeraniec

O sistema familiar e sua repercussão no desenvolvimento das competências gerenciais / Marcelo Pomeraniec Carpilovsky ; orientadora: Terezinha Féres-Carneiro. – 2007.

179. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Psicologia – Teses. 2. Competências gerenciais. 3. Habilidades de gestão. 4. Desenvolvimento de competências. 5. Família de origem. 6. Sistema familiar. 7. Auto-conhecimento. I. Féres-Carneiro, Terezinha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Psicologia. III. Título.

CDD: 150

Dedico esta tese

ao meu pai, José Carlos, e à minha mãe, Miriam;
aos meus avós maternos (*in memoriam*), Naum e Helena;
aos meus avós paternos (*in memoriam*), Abrão e Olga;
aos meus irmãos, Roberto, Helena e Gilberto;
aos meus sobrinhos, Mariana, Luciana, Alan, Alexia,
Luiza, Eduardo e Beatriz;
aos meus tios Arão, Ana, Léo e Eliane;
à Zilva e ao Pedro.

Agradecimentos

À Profa. Terezinha Féres-Carneiro, orientadora que escolhi e por quem tive a felicidade de ser escolhido, que, de forma sensata, precisa e carinhosa, apontou-me direções;

À Profa. Sylvia Constant Vergara, mentora e amiga, sempre especial para mim;

Aos Professores Adriana Wagner, Andrea Seixas Magalhães, Bernardo Jablonski e Edna Ponciano, que tanto aprecio e que me deram a satisfação de tê-los na Banca;

Aos meus professores no Doutorado;

Aos funcionários do Departamento de Psicologia, em especial à Marcelina e à Vera, sempre atenciosas;

Às amigas e colegas do Doutorado, Adriana Nunan, Carla Bottino e Fernanda Travassos;

À Maria Thereza Leite de Oliveira, à Maria Luísa Couto Leite de Oliveira e à Carla Santana.

Aos que me indicaram pessoas para serem entrevistadas;

Aos gerentes que me cederam o seu tempo e a sua boa vontade, compartilhando trechos de sua história e suas percepções, tornando possível a realização desta pesquisa;

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este projeto se tornasse realidade.

Resumo

Carpilovsky, Marcelo Pomeraniec; Féres-Carneiro, Therezinha (Orientadora). **O sistema familiar e sua repercussão no desenvolvimento de competências gerenciais.** Rio de Janeiro, 2007. 179p. Tese de Doutorado – Departamento de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O cenário atual das organizações tem demandado gestores capazes de atuar em um ambiente marcado por rápidas mudanças, relações de interdependência e diversidade da força de trabalho. Porém, o desenvolvimento das chamadas competências gerenciais não é um processo simples, pois envolve não apenas a compreensão das melhores práticas de gestão, mas também a capacidade para agir de modo diferente. Nesta pesquisa, buscamos uma maior compreensão do sujeito, em sua atuação organizacional, por meio de um olhar interdisciplinar, utilizando o referencial da teoria familiar sistêmica. Pretendemos avaliar como se expressam as experiências vividas na família de origem, na prática profissional dos gerentes. Para tal, realizamos 30 entrevistas, com gerentes de diferentes empresas. Os dados foram tratados utilizando-se análise de conteúdo. Verificamos que a família representa relevante força no desenvolvimento e na manutenção de características que compõem as competências de liderança, de motivação, de comunicação, de negociação e solução de conflitos, de tomada de decisão, de criatividade e de trabalho em equipe. Constatamos, também, que tais características podem se dar tendo em vista a origem étnica ou socioeconômica da família, a transmissão de posturas vindas de outros membros da família, os padrões familiares, os eventos críticos, as expectativas sobre o sujeito e os papéis por ele desempenhados, e as falas significativas de membros da família. Não ocorre, porém, uma simples relação de causa e efeito, tendo em vista que a família traz referências que podem ou não serem seguidas em seus múltiplos aspectos. Por fim, sugerimos que o conceito de autoconhecimento na literatura gerencial deva ser ampliado, para incorporar o conhecimento da dinâmica vivida na família de origem, pois esse parece ser um passo importante no processo de diferenciação do sujeito, refletindo-se na sua capacidade de escolher e adotar novos comportamentos.

Palavras-chave

Competências gerenciais; habilidades de gestão; desenvolvimento de competências; família de origem; sistema familiar; autoconhecimento.

Abstract

Carpilovsky, Marcelo Pomeraniec; Féres-Carneiro, Therezinha (Advisor). **Family system and its influence on the development of management competence.** Rio de Janeiro, 2007. 179p. D.Sc. Thesis – Departamento de Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The current setting of organizations has demanded managers capable of working in environments marked by rapid changes, interdependency relationships and diversity of work force. However, the development of so called managerial competence is not an easy process, as it involves not only the understanding of the best managerial practices but also the capability to act in a different way. In this research, we pursue a better understanding of the individual in his organizational performance, through an interdisciplinary view, using the reference of systemic family theory. We seek to evaluate how the experiences lived by the family of origin are expressed in the professional practice of the managers. With that objective, we interviewed 30 managers from different companies, and the data were treated using content analysis. We found out that the family represents significant strength in the development and maintenance of characteristics which make up the competence of leadership, motivation, communication, negotiation and solution of conflicts, decision making, creativity and team work. We have concluded that those characteristics may also happen due to the ethnic as well as social and economical origins of the family, the transmission of postures deriving from the family members, family standards, critical events, the expectations regarding the individual as well as the roles played by him, and the significant talks by the family members. It does not, however, result in a simple cause and effect relationship, since families can set references which may or may not be followed in their multiple aspects. Finally, we suggest that the concept of self-knowledge in managerial literature should be widened, in order to incorporate the knowledge of dynamics lived in the family of origin, since this seems to be an important step in the process of differentiating the individual, reflecting upon his capability to choose and adopt new patterns of behavior.

Keywords

Managerial competence; management skills; development of competence; family of origin; family system; self-knowledge.

Sumário

1. Introdução	11
2. Competências Gerenciais	18
2.1. Função gerencial	18
2.2. Competências relevantes	21
2.2.1. Liderança	24
2.2.2. Motivação	26
2.2.3. Comunicação	32
2.2.4. Negociação e solução de conflitos	34
2.2.5. Tomada de decisão	35
2.2.6. Criatividade	36
2.2.7. Trabalho em equipe	38
3. Sistema Familiar de Origem	41
3.1. Sistema familiar e sua importância na constituição do sujeito	41
3.2. Padrões transacionais	44
3.3. Ciclo de vida familiar	48
3.4. Transmissão multigeracional	50
3.5. Subsistema fraterno e posição entre os irmãos	52
3.6. Rótulos e papéis	56
3.7. Diferenciação da família de origem	58
3.8. Da Família para a gerência	60
4. Estudo de Campo	70
4.1. Método	70
4.2. Sujeitos	70
4.3. Coleta de dados	71
4.4. Tratamento dos dados	73
5. Análise e Discussão das Entrevistas	77
5.1. Significado da família	77
5.2. Competências alicerçadas na família	79
5.2.1. Liderança	79
5.2.2. Motivação	90
5.2.3. Comunicação	98
5.2.4. Negociação e solução de conflitos	104
5.2.5. Tomada de decisão	109
5.2.6. Criatividade	113
5.2.7. Trabalho em equipe	116
5.3. Alicerces familiares	120
5.3.1. Origem da família	120
5.3.2. Transmissão	124
5.3.3. Padrões familiares	131
5.3.4. Eventos críticos	134
5.3.5. Expectativas e papéis	137

5.3.6. Falas significativas	144
5.4. Percepções diretas das repercussões da família durante a gerência	149
5.5. Autoconhecimento familiar e diferenciação	154
6. Conclusões e Considerações Finais	160
7. Referências bibliográficas	169
Apêndice I - Sujeitos da Pesquisa	176
Apêndice II - Termo de Consentimento	178
Apêndice III - Folha com Competências	179

*Eu fui abençoado com a capacidade de olhar
para o indivíduo e enxergar as conexões
familiares.*

Salvador Minuchin

1

Introdução

O desenvolvimento, nos indivíduos, das chamadas competências gerenciais tem recebido grande atenção na área de gestão, visto associar-se a altos desempenhos em um ambiente marcado por rápidas mudanças, relações de interdependência e diversidade da força de trabalho. Entre essas competências, encontram-se as habilidades de liderança e motivação, de comunicação, de negociação e solução de conflitos, de tomada de decisão, de criatividade, de trabalho em equipe.

Adicionalmente, características dos indivíduos têm sido associadas a tais competências. Por exemplo, criatividade tem sido associada a capacidade de correr riscos, tolerância à ambigüidade, persistência, autodeterminação. Persistência, por sua vez, relaciona-se à forma como a pessoa lida com as frustrações (Alencar, 1997; Martinez, 1997). Porém, muitas questões permanecem sem respostas significativas. Por exemplo: “Por que eu sou avesso a risco?”, “Como me tornar menos avesso?”. Perguntas dessa natureza, por várias vezes, foram-nos dirigidas por alunos de graduação em Administração e de pós-graduação em programas de formação gerencial em que lecionamos, gerando-nos inquietação e curiosidade, sentimentos que precedem cada esforço de pesquisa.

Na literatura gerencial, tem sido dada grande ênfase ao autoconhecimento, como caminho para o autodesenvolvimento. É comum, nessas publicações, referência à frase “Conhece-te a ti mesmo”. Bennis (1996), por exemplo, acredita que os líderes são pessoas capazes de se expressarem plenamente, por saberem quem são, quais são as suas forças e fraquezas, e por utilizarem as suas forças para compensar as suas fraquezas. Para esse autor, a chave para uma auto-expressão plena é entender a si mesmo e ao mundo:

“Conhece-te a ti mesmo” eram os dizeres gravados na pedra sobre o Oráculo de Delphos. Ainda hoje continua sendo a mais difícil tarefa para qualquer pessoa. [...] Você é a sua própria matéria-prima. Quando você sabe do que é feito e em que quer transformar-se, pode inventar-se a si mesmo. (Bennis, 1996, p. 39)

No mesmo sentido, Caproni (2002) afirma que a autopercepção pode melhorar significativamente o desempenho gerencial, o sucesso na carreira e a satisfação pessoal. E, para tal, auto-avaliações tradicionalmente têm sido uma importante base no desenvolvimento de competências, existindo centenas de instrumentos para avaliar uma variedade de características da personalidade, estilo de aprendizado, estilo de solucionar problemas, estilo interpessoal, tendências de automonitoração, localização do controle, desenvolvimento moral, criatividade, competência multicultural, administração do estresse, entre outros.

O grande desafio para o desenvolvimento de competências gerenciais não é compreender o tipo de atitude mais adequado em cada caso, mas sim, colocar em prática esses conhecimentos. Nas palavras de Guedes e Bastos (2004), “*A lição sabemos de cor / Só nos resta aprender*”. De fato, muitos indivíduos já sabem quais seriam as melhores maneiras de se conduzir no desempenho da gerência, pois já passaram por inúmeros treinamentos expositivos. Sabem também quais são suas dificuldades, pois já fizeram diversos testes para se conhecer melhor e, eventualmente, passaram por treinamentos vivenciais, nos quais tiveram *insights*, percebendo seus padrões de comportamento disfuncionais, porém não conseguem mudar.

Faz-se necessário incorporar à teoria e à prática da Administração novas compreensões a respeito do indivíduo. Chanlat (1999) afirma que, nas Ciências Sociais contemporâneas, observa-se, nos últimos anos, o retorno do ator e do sujeito. Segundo esse autor, toda pessoa é um ator e a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos e indivíduos que a compõem, compreendendo também aqueles e aquelas que estão no nível inferior da hierarquia.

Trabalhos na área da subjetividade põem em relevo que a construção de si é sempre a resultante de relações afetivas e que esta história vai determinar, em grande parte, as relações que o indivíduo terá mais tarde com os outros (Chanlat, 1999). Davel e Vergara (2001), nesse sentido, enfatizam a necessidade de os gestores renovarem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo, combinando exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com aspectos relacionais e intrínsecos à

natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional. Esses autores assinalam que considerar as questões subjetivas significa compreender que toda pessoa tem seu espaço interior, que ela percebe como completamente seu; que esse espaço relaciona-se com a exterioridade; que ele é historicamente construído; que é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida; e que acaba por provocar mudanças no entorno. Adicionalmente, afirmam que a subjetividade é expressada em pensamentos, condutas, emoções e ações, e que é composta de vozes na mente do indivíduo e de sentimentos em seu corpo, que são produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos.

A busca de novas respostas aos problemas demanda, muitas vezes, um enfoque interdisciplinar. Chanlat (1999) assinala que a disciplina do *management* é naturalmente aberta a todos os campos do conhecimento, sendo grande usuária das contribuições de outras disciplinas. Conforme observamos em dissertação sobre criatividade (Carpilovsky, 1997), não é pouco comum, por estudiosos, afirmativas do tipo “se você quer inovar em administração, então leia livros que não sejam de administração”.

Pretendemos trazer novas percepções sobre o indivíduo no exercício da gerência – e assim contribuir para os estudos da subjetividade na área de gestão – a partir de um olhar para o seu sistema familiar de origem, posto que é na família que o sujeito desenvolve padrões de interação, onde aprende, ou não, a negociar, a tomar iniciativas, a lidar com a frustração e a incerteza, entre outros. Para tal, recorreremos ao referencial de Terapia Familiar Sistêmica que, segundo Stierlin, Rücker-Emden, Wetzell e Wirsching (1981), é um novo paradigma, um sistema de referência que revela e reordena dados de maneira significativa, cria novos significados e abre novas perspectivas essenciais.

O contato com tal teoria fez-nos ver que qualquer tentativa de autoconhecimento mais profunda deveria passar, necessariamente, por uma reflexão sobre a própria história familiar. É intrigante o fato de que, até o momento, tais considerações não tenham sido incorporadas à literatura sobre desenvolvimento gerencial; que sejam escassos os trabalhos unindo esses dois referenciais, pois os estudos iniciais em Terapia Familiar Sistêmica datam dos anos 50; que esta pesquisa, realizada no início do século XXI, ainda tenha caráter

exploratório. Certamente, trata-se de mais uma “dimensão esquecida”, no que diz respeito ao indivíduo na organização (Chanlat, 1992).

A importância das relações na família é destacada por inúmeros autores de terapia familiar, tendo em vista que o sujeito nasce em uma família, e o seu senso de identidade vai se formando a partir das transações contínuas ocorridas nesse núcleo, sendo tal identidade simultaneamente individual e grupal (Minuchin & Fishman, 1990; Ackerman, 1986). Bowen (1998) chega a defender uma visão ampliada dos indivíduos:

Depois de haver passado milhares de horas em sessões com as famílias, tornou-se cada vez mais difícil ver um indivíduo sem “ver” todos os demais membros da família, sentados como fantasmas junto a ele. A percepção de uma pessoa como segmento de um sistema familiar mais amplo dirigiu meu modo de refletir e de responder ao indivíduo. (Bowen, 1998, p. 25)

Ulrich e Dunne (1986) já realizam uma ponte direta entre a experiência profissional e a dinâmica familiar ao afirmarem que todos membros de uma organização estão ligados a um sistema familiar que tem um impacto no seu comportamento no trabalho, de forma que dinâmicas familiares do passado, bem como aquelas do presente, têm um impacto dramático não apenas nas questões relacionadas à carreira de cada indivíduo, como também sobre o ambiente de trabalho. Esses autores observam, porém, que as questões de carreira são freqüentemente vistas pelos psicoterapeutas como pertencendo ao campo de outros profissionais, e os pacientes são convidados a levar suas preocupações relacionadas ao trabalho a um especialista, como um conselheiro de carreira. Mas, se por um lado, a maioria dos psicoterapeutas se limita não dando a devida atenção à importância de questões relacionadas ao trabalho e à carreira, por outro, o conselheiro de carreira tradicional tem a tendência de evitar assuntos muito pessoais, em especial o impacto da família¹.

¹Ulrich e Dunne (1986) assinalam que é prática comum em psicoterapia perguntar sobre o trabalho do cliente, mas, em geral, os terapeutas assumem que a dinâmica real no ambiente de trabalho está além de sua área de atuação. Exceto nos casos em que questões envolvendo diretamente o trabalho ou a carreira estão envolvidas no problema apresentado, o impacto da família no trabalho é deixado de lado, na medida em que o terapeuta atende a exigências mais urgentes ou que parecem ser clinicamente mais relevantes. Esses autores acreditam que a prática terapêutica se beneficiaria de forma considerável se for dada atenção explícita às conexões entre trabalho e família, avaliando-se as formas pelas quais as demandas familiares, tanto do passado como do presente, afetam o indivíduo no que toca ao seu desempenho profissional.

Os autores acima referidos contam que, a pedido de um cliente, um deles compareceu a uma sessão com um conselheiro de carreira, a fim de trazer considerações clínicas às questões que emergiram de uma bateria de testes de interesse vocacional e de atitudes aplicados pelo conselheiro. Durante a sessão, o terapeuta familiar falou sobre temas significativos da história familiar de seu paciente e assinalou de que forma esses temas clarificavam ou alteravam as interpretações do conselheiro de carreira. Ele falou de triângulos e legados, autorizações e lealdade, repetição de padrões de relacionamento e nível de individualização. Por sua vez, o conselheiro apontou áreas nas quais os testes trouxeram profundidade ou sugeririam novas direções para a terapia. E, após a sessão, quando o terapeuta e o conselheiro estavam apertando as mãos na saída do elevador, o terapeuta expressou sua admiração pela meticulosidade dos dados coletados pelo conselheiro, mas disse que ele não via como o conselheiro poderia ter um quadro completo sem dar uma olhada na família. E o conselheiro respondeu que ele nunca conseguiu entender como os terapeutas realmente conheciam seus pacientes sem informações relacionadas a aptidões e história profissional.

O'Neill (2000) discorre sobre a importância de um líder familiarizar-se com seus próprios pontos vulneráveis, com os gatilhos que podem disparar respostas intempestivas e vacilantes, que o levarão a perder de vista seu objetivo. Sugere que um caminho para o desenvolvimento pode consistir em explorar novos meios de reagir à tensão, além dos meios que foram aprendidos na primeira "organização" da qual o indivíduo fez parte, ou seja, a sua família. Nesse sentido, McGoldrick (1997) já assinala que quanto mais um indivíduo conhece sobre a sua família, mais conhece sobre si próprio, possuindo mais liberdade para determinar como quer viver.

Muitos livros na área de terapia de família apontam para a importância da família de origem naquilo que somos, nas diversas relações que mantemos e naquilo que podemos ser. Com menor frequência, aparecem referências a suas repercussões no mundo do trabalho, porém, em geral, os autores não aprofundam a questão. McGoldrick (1997), por exemplo, afirma que, independentemente da idade, da distância emocional ou física, as relações familiares são as mais

importantes na vida do indivíduo e que a família irá inevitavelmente voltar a fazer sentir a sua presença nas relações com cônjuges, filhos, amigos e até no trabalho.

Esta pesquisa tem como objetivo abordar o tema das competências profissionais, buscando identificar, mais especificamente, de que forma o sistema familiar de origem repercute nas competências de gestão para os indivíduos em cargos de gerência nas empresas. Trabalhar com gerentes foi uma opção realizada em razão de nossa atividade docente em programas de capacitação gerencial.

Assim, a tese que defendemos é aquela segundo a qual a família de origem dos gerentes exerce um papel relevante em suas práticas de gestão. Ao abordar esse aspecto da subjetividade dos líderes, buscamos fornecer uma maior compreensão do sujeito no tocante às competências gerenciais, habilidades essas que geram repercussões objetivas na dinâmica e nos resultados organizacionais. Tal pesquisa apresenta-se relevante para as áreas de desenvolvimento gerencial, de planejamento de carreira e de *coaching*².

Com fins a atingir o objetivo proposto, iniciamos, no Capítulo 2, discorrendo sobre o papel gerencial, suas características e competências de relevo demandadas nas organizações contemporâneas. No Capítulo 3, abordamos o sistema familiar de origem, sua importância, seus subsistemas e elementos críticos de sua dinâmica que possibilitam maior compreensão do sujeito. Realizamos, ainda, uma revisão da literatura relacionando família de origem e competências no ambiente de trabalho. No Capítulo 4, apresentamos a metodologia de pesquisa, incluindo o método utilizado, os sujeitos, a coleta e o tratamento de dados. Os sujeitos pesquisados, no total de 30, são gerentes, com pessoas sob seu comando. A coleta de dados envolveu entrevistas semi-estruturadas em profundidade, visando apurar as percepções do indivíduo em relação à importância da família de origem em suas práticas de gestão. Os dados coletados foram tratados utilizando-se análise de conteúdo (Laville & Dionne, 1999), com a identificação das categorias presentes nos discursos dos sujeitos. No Capítulo 5, é apresentada a análise e a discussão das entrevistas. São feitas, principalmente, considerações sobre os alicerces familiares que se expressam por meio de competências de

²Na função de *coaching*, o profissional atua como “treinador” de um indivíduo, em geral um executivo, discutindo os problemas e desafios enfrentados na organização em que atua e as formas de solução.

gestão. Por fim, no Capítulo 6, encontram-se as conclusões a que chegamos e as considerações finais.

2

Competências Gerenciais

2.1

Função gerencial

Uma primeira pergunta a ser respondida é “o que é um gerente?”. Segundo Robbins (2000), gerentes são funcionários que supervisionam as atividades de outros. São normalmente classificados como de nível baixo, médio e alto, podendo ser chamados por diversos títulos, como chefes, supervisores, líder de projeto, líder de equipe. Quando um indivíduo recebe uma comida ruim em um restaurante, ou é mal atendido numa loja varejista, é provável que comente “Este lugar é mal-administrado”. De fato, a qualidade do nível gerencial pode ser a diferença entre um serviço medíocre ou excelente, lucros ou perdas, vitória ou derrota (Robbins, 2000).

Uma segunda pergunta, então, consiste em saber o que faz um gerente. Tradicionalmente, divide-se a atividade gerencial em planejamento, organização, liderança e controle: planejamento é a definição dos objetivos de desempenho e a identificação das medidas necessárias para atingi-los; organização é a divisão de tarefas e a obtenção de recursos para realizar o trabalho; liderança é a criação de entusiasmo para conseguir que os outros se empenhem no trabalho para realizar as tarefas com sucesso; controle é o monitoramento do desempenho e a tomada de medidas corretivas conforme as necessidades (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). Hill (1993) assinala que os gerentes devem fazer malabarismos entre diversas, e muitas vezes ambíguas, responsabilidades e estão envolvidos numa trama de relacionamentos com pessoas que freqüentemente têm necessidades conflitantes: subordinados, chefes e outros, dentro e fora da organização. Em consequência disso, a sua rotina, não raro, é estressante, agitada e fragmentada.

Mintzberg (1973) enumera três categorias de papéis ou atividades desempenhadas pelos gerentes: os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais, envolvendo, respectivamente, o trabalho direto com outras pessoas, a troca de informação e a tomada de decisões que afetam outras pessoas. Na

primeira categoria, o gerente atua como chefe de equipe, ao receber pessoas e participar de cerimônias oficiais; como líder, ao criar entusiasmo e atender às necessidades pessoais; e como elo de ligação, ao manter contato com pessoas e grupos importantes. Na segunda, atua como monitor, ao buscar informações relevantes; como disseminador, ao dividi-las com o pessoal interno; e como relator, ao compartilhá-las com pessoas de fora. Na última categoria, atua como empreendedor, ao detectar os problemas a serem solucionados e as oportunidades a serem exploradas; como mediador, ao ajudar a resolver conflitos; como alocador de recursos, ao destinar recursos para vários usos; e como negociador, ao negociar com outras partes (Schermerhorn *et al.*, 1999).

Uma importante visão do comportamento gerencial classifica-o em duas dimensões, exigindo diferentes habilidades. A dimensão orientada para tarefas refere-se a ações como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos seus membros e enfatizar o cumprimento de prazos finais. A dimensão pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. Atualmente, reconhece-se uma terceira dimensão, presente nos líderes eficazes, que é o comportamento orientado para o desenvolvimento, caracterizando-se por experimentação, criação de novas abordagens para os problemas, incentivo a novas maneiras de fazer as coisas e estímulo à mudança (Robbins, 2000).

Novos cenários trazem novas exigências. São características de extrema relevância no ambiente de negócios de nossa época, merecendo destaque por demandar posturas específicas por parte do quadro gerencial, a constante busca por inovação, a interdependência e a diversidade da força de trabalho.

A dimensão do comportamento gerencial voltada para o desenvolvimento e focada na mudança tem ganhado cada vez mais importância. Liderar significa, em grande parte, tratar com o novo e com o ainda não alcançado (Motta, 1997), havendo a necessidade de as diversas lideranças, independentemente da natureza e magnitude de seu trabalho, terem claro que seu papel não é apenas fazer as coisas como devem ser feitas hoje, mas idealizar a maneira como deverão ser feitas amanhã (Kotter, 1998).

Covey (1989) enfatiza a necessidade do desenvolvimento de posturas interdependentes, o que implica a noção de co-responsabilidade, tendo em vista que uma postura independente, por si só, não se adapta à realidade interdependente. Pessoas independentes podem ser eficazes no nível individual, mas não constituem líderes adequados ou bons elementos em uma equipe, pois não adquiriram ainda o paradigma da interdependência, necessário para se conseguir o êxito na vida familiar, no casamento e no mundo profissional. No processo de amadurecimento, a dependência é o paradigma do “você”: “Você tem de tomar conta de mim. Você fez a coisa certa. Você não fez a coisa certa. A culpa é toda sua.” A independência é o paradigma do “eu”: “Eu sei fazer. Eu sou responsável. Eu tenho certeza. Eu sei escolher.” A interdependência, por sua vez, é o paradigma do “nós”: “Nós podemos fazer isso. Nós podemos cooperar. Nós vamos unir nossos talentos e habilidades para juntos criarmos algo maior.” Assim, o desenvolvimento do senso de interdependência traz a oportunidade de relacionamentos mais profundos e significativos, conseguindo o acesso ao potencial e aos imensos recursos dos demais seres humanos.

Por fim, a diversidade crescente da mão-de-obra exige que os gerentes sejam cada vez mais sensíveis às diferenças (Robbins, 2000). Essas diferenças incluem filiações religiosas, idade, condições de deficiência, experiência militar, orientação sexual, classe econômica, nível de escolaridade e estilo de vida, além do gênero, raça, etnia e nacionalidade (Bateman & Snell, 1998). De fato, os valores, necessidades, interesses e expectativas dos trabalhadores têm se tornado cada vez mais heterogêneos. Segundo Bateman e Snell (1998), administrar a diversidade significa ter uma consciência nítida das características comuns a um grupo de empregados e, ao mesmo tempo, administrar esses empregados como indivíduos. Implica não apenas tolerar ou acolher todos os tipos de diferenças, mas apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças para o benefício da organização.

Concluimos essa explanação sobre a função gerencial, fazendo referência ao trabalho de Hill (1993), que realizou pesquisa com dezenove novos gerentes, em seu primeiro ano no cargo, buscando compreender os desafios de se tornar um gerente. Os sujeitos descreveram a transformação por que passaram, tecendo relatos da luta com as tensões dessa transformação, em que abandonaram, relutantemente em seu íntimo, atitudes e hábitos conservados e experimentaram

timidamente novas maneiras de pensar e de ser. Esse processo envolve quatro aspectos: aprender o que significa ser um gerente; desenvolver julgamentos interpessoais; adquirir autoconhecimento; lutar com as tensões e as emoções. Importa assinalar que, na transição para gerência, passa-se de colaborador individual para gestor de pessoas, função na qual, entre as mais importantes responsabilidades, está a supervisão, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos. Seus resultados, então, passam a depender do trabalho de outros, o que se constitui em significativo desafio, associado a uma intensa carga emocional, em especial ao sentimento de perda de controle. Tal transição é ilustrada pelo seguinte depoimento de um gerente há aproximadamente seis meses no cargo:

Você não será mais avaliado segundo sua própria produção, mas segundo a produção das pessoas que se reportam a você... Quando eu era um executivo das contas, tinha o controle do meu próprio mundo. Meu pagamento era medido pelos meus esforços. (Hill, 1993, p. 48)

Assim, considerando que as pessoas são essenciais ao sucesso socioeconômico das organizações contemporâneas, e que a ação dos gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância (Davel & Vergara, 2001), diversas competências tornam-se necessárias no exercício da gerência.

2.2

Competências relevantes

As mudanças ambientais trazem novos desafios para as organizações e, conseqüentemente, para os indivíduos que nela trabalham, que também precisarão ser capazes de aprender, de mudar e de se reinventar (Kotter, 1997). Nesse sentido, Drucker (1997), ao discorrer sobre como uma pessoa se prepara para as novas demandas da carreira gerencial, afirma que ter uma educação em gerência, baseada no conhecimento de diversos assuntos, já não é suficiente:

[...] acho que provavelmente teremos de pular por cima da busca por critérios objetivos e entrar nos subjetivos, naquilo que chamo de competências. Você gosta realmente de pressão? Consegue se manter sereno quando as coisas estão agitadas

e confusas? [...] Outro dia perguntei a um executivo: “Quando você se senta com uma pessoa, um subordinado, sabe o que dizer?” A empatia é uma competência prática. Venho recomendando este tipo de autoconhecimento há anos, mas agora ele é essencial à sobrevivência. (Drucker, 1997, p. xvii)

Compõe o campo de habilidades necessárias aos gestores, uma série de teorias de relevo a respeito do gerenciamento. Destacamos, aqui, os campos da liderança, motivação, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, criatividade e trabalho em equipe. São fenômenos que se inter-relacionam, todos contribuindo para uma liderança eficaz.

Entretanto, do aprendizado de teorias até uma real capacitação, com uma prática efetiva, há um caminho a ser percorrido. Um caminho em busca do autodesenvolvimento, passando pelo autoconhecimento (Vergara, 1999). Isso porque existe uma demanda não só de conhecimento técnico, mas de o gerente desenvolver atitudes diferenciadas no “aqui e agora”, o que envolve a capacidade de “estar presente”, de estar inteiro, de interagir e não reagir. Passaremos a abordar as competências acima citadas. Antes, porém, é de relevo assinalar que tais competências devem ser pensadas, como recomenda Drucker (1997), em sua dimensão “prática”, implicando que cada indivíduo faça uma reflexão sobre seus pontos fortes e fracos, suas ações conscientes e reações, e como se comporta nos diversos contextos.

Hill (1993) afirma que as exigências inerentes à promoção para a gerência faz com que o sujeito se depare com novas facetas sobre si mesmo, relativas ao estilo de se relacionar e abordar as questões, bem como à forma de responder a estresses. Cita, como exemplos de forças, um gerente que descobriu que era particularmente bom em lidar com pessoas temperamentais; e um outro que percebeu a própria habilidade de fazer a avaliação dos funcionários, pois lhes dava um retorno completo, as coisas boas e ruins, não se sentindo desconfortável em tecer elogios, detalhando o que eles estavam fazendo corretamente.

Do mesmo modo, novas situações trazem à tona pontos fracos, limitações, reações inadequadas, obrigando o indivíduo a enfrentar realidades desagradáveis sobre si mesmo, conforme o seguinte depoimento:

A minha reação em situações de conflito não é boa. Eu dou as costas e vou embora. Fico magoado com o fato de as pessoas ficarem furiosas comigo. Nessas situações não posso nem olhar nos olhos e começo a suar. Sempre pensei que

para ser um vendedor fossem necessários muita estrutura e couro duro, tal é a rejeição. Agora, descobro-me agindo como um ‘molenga’, com pessoas que supostamente trabalham para mim. Eu sou um homem grande, mas mesmo sendo assim tão grande, não tenho muita confiança.” (Hill, 1993, p. 148)

Nesse sentido, O’Neill (2001) aponta para a necessidade de os líderes enfrentarem seus próprios desafios, para obterem resultados em suas empresas. Cada organização possui um “campo de forças”, que molda e influencia as pessoas que nela trabalham. Os indivíduos agem e reagem no interior desse campo por meio de suas respostas emocionais, contribuindo ou prejudicando a própria eficiência. Lidar com mudanças e dilemas organizacionais envolve riscos, oportunidades, perigos e becos sem saída, tornando importante que o líder desenvolva e incremente a sua tolerância em relação a uma série de situações que muitos evitariam a todo custo, como ambigüidade, grandes desafios, ansiedade, desaprovação dos outros, além do próprio estresse. Isso envolve que o sujeito atente para a sua reatividade, isto é, os momentos em que há a perda do equilíbrio interno, passando a responder de maneira automática e ineficiente.

Para tal, segundo esse autor, é de relevo a identificação dos próprios pontos vulneráveis, os gatilhos que fazem disparar respostas intempestivas e vacilantes. O conteúdo e o contexto desses gatilhos são característicos de cada pessoa, podendo ser o tom de voz de um cliente, um determinado assunto, questões envolvendo a própria habilidade. A reatividade, por sua vez, pode apresentar muitas faces: o indivíduo pode manter-se distante dos outros ou com uma postura muito tímida; agarrar-se a um cargo ou tornar-se rígido em demasia e imune a influências; cortar relacionamentos e distanciar-se de outras pessoas; prestar demasiada atenção no estado de ânimo dos outros, minimizando os pontos de atrito; sentir-se culpado e tentar esquivar-se; ficar zangado e revidar de maneira agressiva; assumir uma postura defensiva, explicando sua posição.

Ury (1998) aborda a questão da reatividade, afirmando que todos têm certas suscetibilidades emocionais, “pontos fracos”. Algumas pessoas reagem com rancor à menor crítica ou ficam transtornadas quando acham que alguém está zombando delas. Outras não toleram ter suas idéias rejeitadas, havendo também as que desistem do que querem porque se sentem culpadas, porque temem ser rejeitadas ou porque não querem criar uma cena desagradável.

Segundo O'Neill (2001), a melhor indicação de que um executivo está respondendo automaticamente às situações ocorre quando ele tiver perdido a capacidade de ser claro e/ou de manter-se conectado às outras pessoas. Muitos raciocínios, sentimentos e desejos podem surgir quando alguém experimenta a ansiedade reativa. Como exemplo, seguem algumas vozes interiores indicativas de tal estado: “Não tenho idéia do que fazer agora”; “Por que eles não fazem apenas o que quero que façam?”; “Decepcionaram-me novamente – nunca poderei confiar neles.” O raciocínio catastrófico, que pode ser identificado quando se utiliza palavras como “sempre” ou “nunca”, em geral é um sinal de que o líder foi absorvido pelos próprios padrões reativos de pensar e agir. Adicionalmente, reações físicas viscerais podem ser fortes indicativos de que o indivíduo entrou em um estado reativo, como taquicardia ou intensa sudorese (Ury, 1998).

Seguem considerações a respeito de competências gerenciais de relevo no contexto atual.

2.2.1

Liderança

Liderança pode ser definida como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas. Consiste, portanto, em uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima, de modo contratual ou consensual. A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores (Bowditch & Buono, 1992). Adicionalmente, envolve o uso de diferentes formas de poder para influenciar, de vários modos, o comportamento dos seguidores.

Poder refere-se à capacidade de exercer influência, isto é, mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos. Pode originar-se das seguintes fontes: autoridade formal, decorrendo do nível ocupado na hierarquia organizacional; controle sobre recompensas valorizadas; prerrogativa de punir; características pessoais do líder que atraem os outros, tornando-o uma referência, estando ligadas a fatores como o nível de prestígio e de admiração que os influenciados atribuem ao influenciador; habilidades ou conhecimentos possuídos

pelo líder (Bateman & Snell, 1998; Stoner & Freeman, 1985). Schermerhorn *et al.* (1999) assinalam que usar eficientemente o poder para obter a influência desejada sobre outras pessoas é um desafio para a maioria dos gerentes.

Quanto à participação na tomada de decisões, o comportamento da liderança pode variar da autocracia até a democracia. Líderes autocráticos tomam decisões sozinhos e depois anunciam ao grupo. Líderes democráticos fomentam a participação, buscando informações, opiniões e preferências, podendo, às vezes, reunir-se com os grupos, conduzir discussões e usar o consenso ou o voto da maioria para fazer a escolha final. No comportamento *laissez-faire*, por sua vez, o líder essencialmente não toma decisão alguma (Bateman & Snell, 1998).

Atualmente, reconhece-se que os comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para outra, de modo que o líder deve primeiro analisar a situação e depois decidir o que fazer, olhar antes de liderar, o que significa saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz às exigências das circunstâncias (Bateman & Snell, 1998). Para tal, é de relevo a automonitoração, que se refere à habilidade de um indivíduo de ajustar seu comportamento a fatores externos, situacionais. Um indivíduo com baixo coeficiente de automonitoração tende a manter o mesmo estilo de liderança, seja qual for a situação, toda mudança ocorrendo dentro de uma gama muito estreita. Por outro lado, pessoas com elevada automonitoração são mais adaptáveis, geralmente conseguindo adequar seu estilo de liderança a diferentes situações (Robbins, 2000).

Adicionalmente, em um ambiente extremamente dinâmico, passa a ser essencial o compromisso do líder com o desenvolvimento e com as mudanças organizacionais, o que trouxe a demanda de um conjunto muito mais amplo de funções associadas à liderança do que a supervisão direta das atividades e comportamento dos subordinados. A distinção levou a avaliações de dois tipos básicos de liderança: transformacional e transacional. Um líder transacional vê a relação líder-liderado como um processo de troca: trabalho por recompensas específicas, um favor por outro, e assim por diante. Reflete a visão relativamente estreita do líder como supervisor. Em contrapartida, os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores, tendo a capacidade tanto

de articular como a de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização, que combine os interesses próprios, e o carisma para energizar e motivar pessoas a atingirem essas metas maiores (Bowditch & Buono, 1992).

Assim, entre as diversas características que têm sido identificadas como importantes para a liderança nas organizações contemporâneas estão a percepção de si mesmo como um agente de mudança, sendo capaz de elaborar uma visão de futuro que os outros possam compartilhar; a coragem de assumir uma posição, aceitar riscos e se opor ao *status quo* numa organização; a crença nas pessoas, o que envolve sensibilidade às necessidades dos outros, procurando dar-lhes poder, em lugar de assumir um papel ditatorial; a orientação por valores, agindo e exigindo comportamentos congruentes com os mesmos; o aprendizado contínuo, tendendo a ver fracassos como experiências de aprendizado e sendo capaz de auto-reflexão, conseguindo fazer mudanças bastante dramáticas no seu estilo e na abordagem à gerência quando necessário; e a capacidade de lidar com a complexidade, ambigüidade e incerteza, inerentes aos problemas de um mundo complexo e em mutação, envolvendo desde dimensões técnicas até aspectos socioculturais e políticos das organizações (Bowditch & Buono, 1992).

Sendo a liderança um processo de influência, uma competência crítica para a sua eficácia é a capacidade de provocar motivação nos liderados.

2.2.2

Motivação

Uma das principais questões no estudo do comportamento organizacional refere-se a por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como fazem em seu trabalho e em suas organizações. Perguntas como “O que faz algumas pessoas darem o máximo de si, enquanto outras procuram fazer apenas o mínimo indispensável?” e “Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim?” são feitas por praticamente todos os gerentes numa ou noutra ocasião (Bowditch & Buono, 1992). Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (Stoner & Freeman, 1985).

Assim, na busca por produtividade e qualidade, as empresas precisam de pessoas motivadas. A motivação possui caráter intrínseco, tendo em vista nascer de necessidades interiores. O que os líderes podem fazer é estimulá-la, incentivá-la, provocá-la em seus funcionários. Para tal, um aspecto essencial é a capacidade de o gestor lidar com as diferenças, ter sensibilidade para as compreender e aceitar, pois as pessoas têm diferentes valores, necessidades, interesses, organizações familiares, alicerces culturais, formações profissionais, histórias de vida, condicionando suas motivações. Isso faz com que alguns indivíduos se sintam altamente motivados para realizar determinadas tarefas que a outros parecem desinteressantes (Vergara, 1999). Hill (1993), em sua pesquisa sobre novos gerentes, assinala que uma importante constatação que tiveram foi a de que as pessoas não eram como eles e de que teriam de adaptar seu estilo de gerenciamento para se ajustar a cada funcionário, desenvolvendo abordagens e habilidades diferentes para o trato com diferentes tipos de pessoas. Era necessário, então, que fossem flexíveis, algo que, segundo um gerente, era mais fácil de falar do que fazer.

Um elemento, nesse sentido, bastante importante no esforço de provocar a motivação, envolve o reconhecimento das atividades que despertam legítimo interesse em cada um dos funcionários. Herzberg (1997) afirma que a motivação é composta de duas dimensões não relacionadas: os fatores de higiene, que são os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem; e os motivadores, que são os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento. A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho (Bowditch & Buono, 1992).

Desse modo, os gerentes que procuram eliminar fatores que geram insatisfação no trabalho podem produzir paz, mas não necessariamente motivação. Estarão mais aplacando sua força de trabalho que a motivando. Características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário são caracterizados por Herzberg como fatores de

higiene. Quando são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Se quisermos provocar a motivação nas pessoas, é importante enfatizar a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento (Robbins, 2000).

Outro aspecto a ser considerado é a disposição do líder em confiar nos funcionários, acreditar em suas potencialidades e aceitar suas contribuições, elementos necessários na delegação de tarefas, na prática do *empowerment*. Mais especificamente, o *empowerment* consiste no processo por meio do qual a gerência partilha poder com os funcionários, fazendo-os sentirem-se responsáveis pela sua área de atuação, participando do processo decisório e contribuindo diretamente para os resultados organizacionais. Tal prática pretende gerar maior comprometimento, que as pessoas tomem mais iniciativas e perseverem para atingir suas metas, mesmo em face de obstáculos. Porém, não significa permitir apenas que as pessoas resolvam questões triviais, mas sim, permitir que produzam impactos em assuntos de relevo (Bateman & Snell, 1998).

O processo de partilhar poder com os funcionários não deve ser abrupto. O líder deve considerar a maturidade de cada colaborador, conforme a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986). O modelo desenvolvido por esses autores enfatiza a maturidade dos seguidores como o fator mais relevante que o gestor deve levar em consideração no exercício da liderança (Bateman & Snell, 1998). Maturidade não se refere a idade ou estabilidade emocional, mas a desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade e experiência relacionadas à tarefa. Os objetivos e o conhecimento dos seguidores são, então, variáveis importantes na determinação de um estilo eficaz de liderança. Hersey e Blanchard acreditam que o relacionamento entre um administrador e seus subordinados passa por quatro fases, numa espécie de ciclo de vida, à medida que os subordinados se desenvolvem e “amadurecem”, e que os gerentes precisam variar seu estilo de liderança a cada fase. Inicialmente, o líder deve decidir sozinho e informar seu funcionário quanto ao que deve ser feito. Numa segunda fase, o líder decide, mas esclarece seu funcionário quanto às razões de sua decisão. Posteriormente, ele toma decisões de forma compartilhada com seu funcionário. Ao final, delega completamente uma atividade, ou seja, as decisões passam a ser tomadas pelo liderado (Bowditch & Buono, 1992).

Desse modo, quanto ao compartilhamento de poder, o líder deve tratar pessoas diferentes de formas diferentes e tratar o mesmo indivíduo de forma diversa de tempos em tempos, à medida que muda de tarefa ou adquire mais maturidade em sua função particular (Bateman & Snell, 1998).

Um dos elementos da maturidade, a competência, pode sofrer direta influência da expectativa do líder a respeito da capacidade do funcionário, por meio da chamada profecia auto-realizadora, fenômeno pelo qual um acontecimento provável torna-se realidade porque se espera que ele aconteça. Um exemplo clássico é que a expectativa de que um banco vai quebrar leva a uma onda de saques, o que concretiza a crença inicial. No campo das relações humanas, a profecia auto-realizadora chama-se Efeito Pigmaléon e consiste na transformação que se opera em uma pessoa, porque uma outra pessoa influente para a primeira tem expectativa de que essa transformação ocorra (Maximiliano, 2000).

Tal fenômeno assume a seguinte dinâmica: primeiro, o gerente forma uma impressão sobre o funcionário, para depois desenvolver expectativas sobre o seu comportamento futuro; quando essas expectativas são altas, o gerente se comporta de modo condizente com tais expectativas, tendendo a ser, por exemplo, encorajador e amistoso, a oferecer *feedback* útil e a dar mais oportunidades ao funcionário; o funcionário, por sua vez, responde positivamente ao comportamento de seu gerente, aproveitando o apoio e oportunidade oferecidos. Além disso, a confiança que o gerente demonstra pelo funcionário aumenta a sua auto-estima e ele se comporta, então, de modo a realizar as elevadas expectativas do gerente. Tais expectativas não devem, porém, ser irrealistas. Do mesmo modo, expectativas baixas podem se concretizar pelo mesmo fenômeno (Robbins, 2000).

Relacionada ao Efeito Pigmaléon, a Teoria Líder-Membro diz que os líderes, muitas vezes, fazem distinções entre os seus funcionários. Os líderes estabelecem uma relação especial com um pequeno conjunto de seus subordinados, que compõem o intragrupo – merecem confiança, recebem uma quantidade desproporcional de atenção do líder e tendem a obter privilégios especiais. Os demais subordinados caem no extragrupo. Obtêm menos tempo do líder, menos recompensas e mantêm relações superior-subordinado baseadas em interações formais de autoridade. Assim, entre os membros do intragrupo, haverá

avaliações de desempenho melhores, menor rotatividade e maior satisfação com o superior do que entre os membros do extragrupo. Essas constatações favoráveis aos membros do intragrupo fazem sentido, considerando a profecia auto-realizadora. Os líderes investem seus recursos naqueles que eles esperam que irão desempenhar melhor, tratam diferentemente, e inconscientemente cumprem sua profecia (Robbins, 2000).

Uma teoria importante sobre motivação é a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland. Esse pesquisador investigou padrões motivacionais em diferentes indivíduos, identificando três tipos de necessidade: realização, afiliação e poder. Realização refere-se à necessidade de superar desafios, atingir metas; afiliação, às necessidades sociais, de relacionamento e pertencimento; e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações. Em momentos diferentes, somos influenciados por necessidades diferentes, de acordo com a situação. Porém, cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história e de suas experiências, englobando a família, a escola, a religião e a cultura na qual cresceu. E tais necessidades, mesmo no adulto, não são fixas e imutáveis, podendo ser aprendidas (Bowditch & Buono, 1992, Davis & Newstrom, 1992).

A partir da classificação dos indivíduos por necessidades dominantes, várias pesquisas foram realizadas, sendo apurado que funcionários orientados para a realização dão valor a trabalhar com pessoas tecnicamente capazes, receber uma avaliação detalhada de seu gerente sobre seu comportamento no trabalho, bem como são estimuladas por discursos em que a tônica seja a superação de desafios e a busca de excelência. Pessoas com motivação para afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes de cooperação, valorizando trabalhar entre amigos. Indivíduos com orientação para o poder buscam criar um impacto em suas organizações, assumindo riscos ao fazê-lo (Davis & Newstrom, 1992).

Uma outra consideração importante diz respeito à identificação dos perfis de necessidade associados a um bom desempenho em diferentes setores de trabalho. A partir dessa identificação, os indivíduos poderiam passar por programas de treinamento com o objetivo de trabalhar as suas necessidades, ampliando umas e reduzindo outras, consistindo em valioso recurso para o desenvolvimento de competências. Por exemplo, um indivíduo com grande

necessidade de realização não necessariamente será um bom gerente, pois as pessoas com tal característica estão mais interessadas na eficácia com que trabalham do que em influenciar os outros a ter um bom desempenho. Existem indicações de que uma necessidade de moderada para alta de poder combinada com uma necessidade baixa de associação, por sua vez, contribui para o desempenho gerencial, pois a alta necessidade de poder cria o desejo de ter influência ou impacto sobre os outros, e a necessidade baixa de associação permite que o gerente tome decisões difíceis sem o receio de que não gostem dele (Robbins, 2000; Schermerhorn *et al.*, 1999). Assim, um gerente com alta necessidade de realização pode ser bastante centralizador, trazendo uma predisposição para que não busque desenvolver competências e fornecer autonomia a seus funcionários.

Ainda no tema motivação, faz-se importante tecermos considerações sobre as chamadas suposições gerenciais sobre a natureza humana. Os gerentes, em geral, têm um conjunto de idéias e conceitos a respeito das pessoas, e essas crenças influenciam seus comportamentos e suas tentativas de motivar. Duas imagens extremas são descritas por Douglas McGregor, chamando-as de Teoria X e Teoria Y. Numa extremidade, as crenças da teoria X tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígido dos subordinados, visto que as pessoas são consideradas, de modo geral, como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendência a agir contra as necessidades da organização e resistentes à mudança. Em contrapartida a essa visão um tanto negativa da natureza humana, a Teoria Y supõe que as pessoas são mais orientadas para o crescimento e desenvolvimento, e não necessariamente irresponsáveis, nem naturalmente resistentes às mudanças organizacionais. Dada essa orientação, a tarefa central da gerência deveria ser a de proporcionar condições organizacionais para criar oportunidades para as pessoas, dar orientação, remover barreiras e encorajar o seu crescimento (Bowditch & Buono, 1992).

Na busca de provocar motivação, a comunicação é um importante elemento facilitador.

2.2.3

Comunicação

A comunicação constitui o instrumento fundamental do líder, pois é o meio para se aproximar das pessoas, compartilhar idéias e visões, aprimorar a compreensão sobre o trabalho de cada um, monitorar desempenho e conhecer alternativas de futuro. É através da comunicação efetiva que o dirigente aprende a respeito dos subordinados e os informa sobre novas possibilidades, criando interdependências e fazendo-os sentirem-se parte de uma equipe (Motta, 1997).

Bowditch e Buono (1992) destacam quatro funções básicas da comunicação interpessoal: controle, para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade; informação, para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções; motivação, para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos; e emoção, para expressar sentimentos e emoções.

De grande importância, no tocante à comunicação, é a habilidade de escuta. As pessoas têm necessidade de se sentirem ouvidas. Segundo Covey (1989), depois da sobrevivência física, a maior necessidade humana é a sobrevivência psicológica, o que envolve ser compreendido, se afirmar, receber incentivo e ser amado. Assim, só depois de ouvir com empatia o que um funcionário tem a dizer, atendendo a essa necessidade vital, o líder deverá passar para a solução dos problemas ou os conselhos que tem a dar.

Nesse esforço, é importante demonstrar interesse no que está sendo dito. Para tal, contribui estabelecer contato visual, realizar acenos afirmativos com a cabeça e expressões faciais adequadas, fazer perguntas, parafrasear. Por sua vez, realizar ações ou gestos que sugiram que a atenção está em outro lugar, interromper o orador, enunciar as próprias idéias ao invés de ouvir o que o outro tem a dizer constituem obstáculos a uma comunicação efetiva (Robbins, 2000). É de valor a capacidade de entrar no quadro de referência da outra pessoa, ver o mundo como ela o vê, compreender o que sente (Covey, 1989), ou seja, ser capaz de colocar-se na posição ou situação da outra pessoa (Bowditch & Buono, 1992).

A capacidade de aprofundar a comunicação, valorizando as dicas endereçadas, também é crítica. Nem sempre as pessoas dizem tudo. Desde que se

sintam inseguras em relação aos fatos ou às reações, apenas insinuam o que pretendem dizer, dando ao interlocutor a opção de mostrar interesse e instigá-las a revelar mais. A tendência a avaliar antes de ter entendido é a razão pela qual, muitas vezes, esforços de comunicação fracassam. Não é raro indivíduos apresentarem soluções, propostas e rumos de ação, antes de entenderem o problema. Ter empatia, buscando ver a situação segundo o ponto de vista da outra pessoa, e adiar as reações até que a informação relevante seja avaliada ajudam a diminuir a ambigüidade, de modo que, enquanto o assunto não estiver claro, fazer perguntas é fundamental (Bowditch & Buono, 1992; Margerison, 1993; Stoner & Freeman, 1985).

Em comunicação, a forma pesa tanto, ou mais, do que o conteúdo. Indivíduos que se sintam ameaçados ou sob ataque tenderão a assumir a defensiva, reagindo de maneira que diminui a probabilidade de entendimento mútuo. Assim, quando a comunicação assumir um aspecto de julgamento e avaliação, ao invés de tentar discutir e entender a mensagem, as pessoas envolvidas poderão agir defensivamente para proteger seu autoconceito, atacando a outra pessoa, recorrendo ao sarcasmo e à gozação, questionando os motivos e a competência da outra pessoa, ou tentando evitar a situação como um todo (Bowditch & Buono, 1992).

Em especial, o *feedback* de desempenho, em que o indivíduo deve comunicar uma avaliação a respeito do que outra pessoa disse ou fez, pode ser uma forte fonte de ansiedade. Ter que criticar um subordinado ou um colega, porque seu desempenho no trabalho foi fraco, é uma das situações mais difíceis de comunicação enfrentadas no trabalho, pois uma mensagem que pretende ser polida e construtiva pode facilmente acabar sendo considerada desagradável ou até mesmo perigosa, provocando a defensiva (Schermerhorn *et al.*, 1999). Assim, dar *feedback*, bem como recebê-lo construtivamente, constituem habilidades importantes.

A comunicação eficaz é essencial nos processos de negociação e solução de conflitos. Conforme afirmam Gottlieb e Healy (1998), negociadores habilidosos focam tanto no processo de comunicação como nos elementos substantivos da transação.

2.2.4

Negociação e solução de conflitos

A habilidade de negociar, para resolver conflitos ou para empreender novos projetos, apresenta-se extremamente relevante no desempenho da função gerencial, marcada por relações de interdependência. Partes independentes podem não se envolver, permanecendo distantes. Um indivíduo dependente de outro precisa aceitar as demandas da outra parte. Partes interdependentes, porém, necessitam negociar (Lewicki, Saunders & Minton, 1999a). Adicionalmente, nas organizações, as decisões são cada vez mais tomadas de forma coletiva, exigindo habilidades de negociação.

Muitos indivíduos consideram negociar algo desconfortável, indesejável. Dizem para si mesmos que negociação não é para eles, que não negociam, que não precisam aprender nada sobre negociação. Há alguns motivos para tal sentimento de desprazer. Primeiro, a base da maior parte das negociações é alguma forma de conflito, seja de preferência, prioridade ou perspectiva. Muitas pessoas temem o conflito, sentindo-se desconfortáveis ou inseguras, preferindo, então, minimizar ou evitar o conflito. Existe o medo de não ter uma boa performance na negociação e o medo de pôr em risco ou comprometer a relação com a outra parte (Lewicki *et al.*, 1999b). Porém, como observam Gottlieb e Healy (1998), a maior falha em negociação é deixar de negociar. Ou, como afirma Cohen (1998), a habilidade em negociar determina se um indivíduo pode ou não influenciar seu ambiente.

Uma pessoa pode se conduzir de diferentes formas em uma negociação, dependendo da persistência em alcançar o próprio objetivo, isto é, de obter o resultado desejado, e da preocupação em como ficará o relacionamento com a outra parte após a negociação, ou seja, da atenção dada à busca do alcance dos objetivos pelo outro também. A abordagem competitiva caracteriza-se pela busca intensa de concretizar os seus objetivos em detrimento da outra parte, que se frustra ao aceitar um resultado desfavorável; pressupõe-se que, para um lado ganhar, o outro deve perder, não havendo preocupação com o relacionamento, ocorrendo pelo uso de poder ou artimanhas. Na acomodação, a parte abre mão de seus objetivos com vistas a manter um bom relacionamento com a outra parte. Na

evitação, as partes não dão atenção nem aos seus objetivos e nem à relação, não tratando da questão. O compromisso é uma situação em que cada parte cede um pouco. A colaboração, por fim, envolve integrar ambos os objetivos, demandando uma relação de confiança, acompanhada de troca de informações (Lewicki *et al.*, 1999a).

Um gerente, nas negociações com os subordinados, pares ou superiores, deve buscar tanto a concretização de seus objetivos, como manter um bom relacionamento com as outras partes. Desse modo, no ambiente organizacional, marcado por relações de interdependência e de longo prazo, o estilo colaborativo tende a ser o mais apropriado. Um ponto importante assinalado por Lewicki *et al.* (1999a), porém, é que a utilização de um estilo não necessariamente é uma escolha consciente, podendo haver uma predisposição da personalidade.

É importante assinalar que, no decorrer do processo de negociação, o indivíduo toma várias decisões, cuja qualidade repercute no resultado final.

2.2.5

Tomada de decisão

Quase tudo o que os gerentes fazem implica uma decisão. Selecionar os objetivos da organização requer tomar decisões. O mesmo acontece com atividades tão variadas como projetar a melhor estrutura organizacional, optar entre tecnologias alternativas, escolher entre candidatos a cargos ou determinar o modo de motivar funcionários com baixo desempenho. De fato, o processo de tomada de decisão é visto por alguns analistas como o cerne do cargo de gerente (Robbins, 2000). Adicionalmente, a demanda decisória tem aumentado de intensidade ano após ano. Toffler (1970), já nos anos 70, assinalava que a transitoriedade, a inovação e a diversidade produziram cada vez mais nos indivíduos um “superestímulo decisional”, ocasionando o que ele denominou de “estresse da decisão”.

Decisões envolvem risco e o indivíduo pode temer o julgamento alheio sobre a qualidade de suas decisões, de modo que a necessidade de fazer uma escolha crítica muitas vezes associa-se a emoções como ansiedade, confusão, dúvida, erro, arrependimento, embaraço e perda. Como resultado da influência de

fatores emocionais, reações disfuncionais podem ser desenvolvidas no processo decisório. A evitação defensiva consiste em postergar decisões indevida e excessivamente. Na reação impulsiva, o indivíduo toma decisões impulsivamente, a fim de escapar do estado ansioso. A hipervigilância ocorre quando, obsessivamente, coleta-se mais e mais informações ao invés de tomar a decisão. Na transferência do ônus decisório, o indivíduo, indevidamente, transfere a outro uma decisão de sua responsabilidade, por não se sentir capaz de decidir, não querer arcar com a possibilidade de resultados adversos ou temer o julgamento dos outros (Etzioni, 1989; Hammond, Keeney & Raiffa, 1999).

As decisões são fortemente influenciadas pelos valores do decisor. Valores são as preferências gerais relativas a ações e resultados apropriados, refletindo o senso de certo e errado, ou o que “deve ser”, da pessoa. Por exemplo, “Direitos iguais para todos” e “As pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade” são duas frases que representam valores. Esses se desenvolvem como consequência do aprendizado e da experiência que os indivíduos encontram no ambiente em que vivem, de modo que pais, amigos, professores e grupos de referência externa podem influir nos valores de uma pessoa. Muitos valores têm origem na mais tenra infância e na forma pela qual a pessoa foi criada (Schermerhorn *et al.*, 1999).

O processo de tomada de decisão é bastante enriquecido pela criatividade, pois, como bem observa Oech (1995), se o indivíduo só tem uma idéia, também só tem uma linha de ação para utilizar.

2.2.6

Criatividade

Criatividade tem assumido uma importância crescente nas organizações. Pode ser definida como o processo por meio do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor (Kao, 1997). A capacidade de buscar novas abordagens para os problemas e inovar em produtos, serviços e processos é crítica.

No que se refere à expressão do potencial criativo, qualidades do sujeito têm sido identificadas como facilitadoras de um melhor desempenho. Martinez

(1997) destaca os seguintes elementos: curiosidade intelectual, amor à criação e entrega, apontando para o papel da esfera motivacional da personalidade no desempenho criativo; capacidade de abstração e de síntese, intuição, originalidade e inteligência forte, apontando para um conjunto de capacidades ou elementos cognitivos diversos ligados à criatividade; abertura à experiência, atitude perceptiva *versus* atitude crítica e sensibilidade ao ambiente, apontando para o estilo aberto de perceber e encarar o mundo; independência, autonomia, ausência de repressão e bloqueios mentais, independência em relação às restrições e inibições convencionais, não-conformismo e domínio, apontando para a capacidade de autodeterminação do sujeito; capacidade de trocar e extrapolar informação, flexibilidade quanto à natureza da ação e adaptabilidade a condições novas, apontando para a flexibilidade não só como propriedade do pensamento, mas também como indicador funcional da personalidade; e boa avaliação de si mesmo, confiança, segurança, auto-aceitação e auto-suficiência, apontando para o papel da autoavaliação e sua adequação na atividade criativa.

Fator fundamental para a adoção por um grupo de contribuições criativas é a existência de pessoas significativas no contexto social capazes de aceitar e possibilitar o reconhecimento e a divulgação da produção criativa (Alencar, 1993). Essa aceitação torna-se ponto de partida para o processo de coletivização de idéias, de forma que elas sejam aceitas pelo grupo e postas em prática. Motta (1989) assinala que as idéias novas por si mesmas não são suficientes para produzir inovações, sendo necessário que elas ultrapassem o limite do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional.

Csikszentmihalyi (1994) introduz o conceito de campo, de natureza sociológica, para se referir aos membros da comunidade que fazem avaliações e julgamentos acerca da qualidade dos indivíduos e produtos. Muitas vezes, tais membros realizam afirmações imbuídas de descrença e ceticismo, negando as possibilidades de determinadas produções criativas. A literatura de criatividade as chama de “frases assassinas”, referindo-se ao seu poder de inibir o desenvolvimento de uma idéia. Desse modo, os gerentes não devem preocupar-se apenas com a expressão de sua própria criatividade, mas em se tornar catalizadores dos recursos criativos de suas organizações (Kao, 1997), estimulando e reconhecendo os atos criativos.

A criatividade pode ser bastante desenvolvida pelo trabalho em equipe, sendo uma importante característica de equipes de alto desempenho.

2.2.7

Trabalho em equipe

Inicialmente, cabe diferenciar equipes de grupos. Um grupo é uma coleção de pessoas que interagem entre si, trabalham em algum propósito comum e que se percebem como um grupo. Uma equipe é um grupo em que os seus membros estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas fixadas, uma abordagem para a tarefa e em que se valorizam as habilidades complementares de cada um, havendo espaço para a aprendizagem e criatividade. Assim, muitas empresas têm estruturado seus processos de trabalho em torno de equipes, na busca de sinergia, de que o nível global de desempenho ultrapasse a soma das contribuições individuais (Carvalho & Ferreira, 1999; DuBrin, 2001; Robbins, 2000). Porém, para que uma equipe funcione adequadamente, ou seja, para que um grupo se torne uma equipe de alto desempenho, há a demanda de certos comportamentos e posturas por parte de seus integrantes.

A comunicação é a base do trabalho de equipe, pois pensamentos e sentimentos precisam ser explicitados, numa comunicação franca, aberta e em clima de respeito mútuo; problemas precisam vir à tona e ser resolvidos; idéias inovadoras precisam ser lançadas e discutidas; informações precisam fluir (Vergara, 1999). A comunicação aberta e a confiança estão inter-relacionadas: a confiança é estabelecida a partir da comunicação aberta, e a comunicação aberta exige confiança (Carvalho & Ferreira, 1999).

Deve-se aprender a se relacionar com pessoas diferentes, buscando sinergia, pois uma deficiência de um dos membros da equipe pode ser suprida por uma qualidade de outro. Numa equipe, por definição, o poder tem de ser compartilhado, sendo natural que os diferentes membros alternem na liderança, de acordo com a tarefa. A humildade intelectual é uma qualidade de extrema importância, necessária ao reconhecimento de que é preciso aprender sempre. Da mesma forma, há exigência do comportamento ético, que desestimula uma pessoa a guardar informações fundamentais aos processos de trabalho por medo de perder

o poder do controle e a estimula a avaliar situações em conjunto. É relevante, também, que cada pessoa se sinta, realmente, membro dessa equipe (Vergara, 1999). Assim, trabalhar em equipe demanda confiança e respeito mútuo; aceitar e aproveitar as diferenças; flexibilidade para sair do comando; não ser arrogante e não buscar sempre impor o próprio ponto de vista; compartilhar conhecimento com os outros; sentir-se pertencendo, abrindo mão da autoria individual em prol de uma autoria coletiva.

Segundo Schermerhorn *et al.* (1999), constituem comportamentos desestabilizadores, prejudicando o processo do grupo: ter uma conduta predominantemente agressiva, retirar-se e recusar-se a cooperar, “fazer hora” quando há trabalho a ser feito, usar o grupo como fórum para autoterapia, falar demais sobre assuntos irrelevantes, competir por atenção e reconhecimento.

Importante também são as normas e os papéis em um grupo. Normas são crenças partilhadas sobre como seus membros devem pensar e se comportar (Bateman & Snell, 1998). São as regras ou padrões, podendo referir-se a desempenho, participação nas reuniões, pontualidade, críticas, forma de lidar com supervisores, colegas e clientes, comportamento ético; e podendo ter implicações tanto positivas quanto negativas para equipes e organizações. Quando alguém viola uma norma, os outros, na medida da coesão do grupo e da importância atribuída à norma violada, reagem de maneira a restaurá-la, por meios como crítica direta, reprimenda, expulsão, ostracismo social (Schermerhorn *et al.*, 1999). É importante, nesse tema, analisar as atitudes desenvolvidas por um indivíduo, em que medida adere às normas do grupo e se ele influencia tais normas.

Papéis, por sua vez, referem-se às expectativas de cada componente a respeito do que os outros esperam dele e do que ele pode esperar de cada um individualmente (Schermerhorn *et al.*, 1999). Enquanto as normas se aplicam, em geral, a todos os membros do grupo, existem diferentes papéis para as diferentes pessoas (Bateman & Snell, 1998). Essas expectativas comportamentais, no ambiente de trabalho, são influenciadas pela posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia da organização, pelas atividades associadas ao cargo e pelos padrões de interação social desenvolvidos pelo indivíduo (Bowditch & Buono, 1992).

Neste capítulo, abordamos importantes aspectos das competências gerenciais, tais como se mostram na maior parte da literatura de gestão. A seguir, passamos a discorrer sobre a família, o primeiro grupo no qual o indivíduo faz parte, assumindo os seus primeiros papéis, para então apresentarmos as poucas referências encontradas relacionando a prática da gerência com a dinâmica vivida na família de origem.

3

Sistema Familiar de Origem

3.1

Sistema familiar e sua importância na constituição do sujeito

O indivíduo nasce e se desenvolve em uma família. É nesse sistema que forma sua identidade, aprende a se relacionar, adquire padrões de comportamento e sentimento, desempenha os primeiros papéis.

A experiência humana de identidade tem dois elementos: um sentido de pertencimento e um sentido de ser separado (Minuchin, 1982). O indivíduo começa a sua existência pertencendo – não é pouco comum ouvir de uma criança a frase “Sou do papai e da mamãe” – e, aos poucos, esse pertencimento vai adquirindo nuances, tons, texturas próprias, e essa criança, adolescente ou adulto vai se diferenciando em alguns aspectos e se constituindo como sujeito. Porém, a família continua sendo sempre uma referência, a ser seguida ou não, mas uma referência.

Minuchin (1982) expõe que a família é a matriz da identidade do sujeito. No processo de socialização, modela e programa o comportamento e o sentido de identidade da criança. Exemplifica: “*Tommy Wagner é um Wagner e, do princípio ao fim de sua vida, será o filho de Emily e Mark. Este será um fator importante em sua existência.*” (p. 53). No mesmo sentido, McGoldrick (1997) afirma que a noção de família está profundamente ligada ao senso de quem somos no mundo, e que, independentemente da distância física ou emocional, essas são as relações mais importantes de nossa vida.

Goleman (1995) assinala que a vida em família é onde iniciamos a aprendizagem emocional. É nesse caldeirão íntimo que aprendemos como nos sentir em relação a nós mesmos e como os outros vão reagir a nossos sentimentos; aprendemos como avaliar nossos sentimentos e como reagir a eles; aprendemos como interpretar e manifestar nossas expectativas e temores. Minuchin e Fishman (1990) afirmam que a organização e a estrutura da família peneiram e qualificam as experiências dos seus membros, repercutindo nas respostas desenvolvidas aos

inputs de dentro e de fora. Tão intensa parece ser a influência da família que, segundo esses autores, em muitos casos, pode ser considerada como a parte “extracerebral” da mente.

Baseado em anos de observação do comportamento humano na condição de psiquiatra, Bowen percebeu que estudar o indivíduo sozinho, mesmo focalizando os seus relacionamentos importantes, não iria explicar todos os fatos. Ele postulou que o sistema familiar – e não o indivíduo – constitui uma unidade emocional. Visto dessa perspectiva, o indivíduo é um fragmento dessa unidade emocional. Assim, compreender o seu sistema familiar, da forma mais completa e ampla possível, seria o meio mais efetivo de entender esse indivíduo em seus relacionamentos (Gilbert, 1992).

Algumas considerações gerais são necessárias para se entender a dinâmica familiar. Inicialmente, é importante assinalar que a família nuclear existe dentro de um sistema mais amplo, a sociedade, e dela sofre influências. Em especial, atualmente são cada vez mais comuns configurações familiares diversas do modelo nuclear intacto, constituído de pai, mãe e filhos de um único casamento (Wagner, 2002), como, por exemplo, famílias monoparentais, famílias recasadas, entre outras. A família nuclear é parte, também, da família extensa, cuja influência não deve ser subestimada. Adicionalmente, a família é um sistema que se desenvolve através do tempo, de modo que eventos significativos em seu ciclo vital afetam, direta ou indiretamente, cada um de seus membros.

Deve-se considerar, também, a importância da origem da família, tanto em seu aspecto socioeconômico como étnico. Fulmer (1995) assinala que as famílias de baixa renda sofrem pressões ambientais muito mais severas do que as famílias com formação profissional. No que toca à etnicidade, segundo McGoldrick (1995), esta pode ser compreendida a partir de aspectos relacionados a raça, religião e história cultural, gerando importante repercussões:

A etnicidade padroniza nosso pensamento, sentimento e comportamento de maneiras óbvias e sutis, embora geralmente opere fora de nossa percepção consciente. Ela desempenha um papel importante ao determinar o que comemos, como trabalhamos, como nos relacionamos, como celebramos feriados e rituais, e como nos sentimos com relação à vida, morte e doença. Nós vemos o mundo através de nossos filtros culturais e muitas vezes persistimos em nossas opiniões estabelecidas apesar de clara evidência em contrário. (McGoldrick, 1995, p. 65)

Um outro aspecto diz respeito ao fato de a família ser composta por subsistemas, por meio dos quais diferencia e leva a cabo suas funções. Cada indivíduo pertence a diversos subsistemas, nos quais tem diferentes níveis de poder e onde aprende habilidades diferenciadas (Minuchin, 1982). Dentro de uma família nuclear, além dos indivíduos vistos separadamente, possuem significação particular os subsistemas conjugal, parental e fraternal. O subsistema conjugal é vital para o crescimento dos filhos. Constitui seu modelo para relações íntimas, de como se expressam nas interações cotidianas. No subsistema conjugal, a criança vê meios de manifestar afeto, de se relacionar com um parceiro em dificuldades e de lidar com o conflito com iguais. O que ela vê se tornará parte de seus valores e expectativas, quando entrar em contato com o mundo exterior (Minuchin & Fishman, 1990).

O subsistema parental, por sua vez, tem por função a educação dos filhos e sua socialização. Na relação com seus pais, a criança aprende o que esperar de pessoas que têm maiores recursos e forças. Aprende a considerar a autoridade como racional ou arbitrária, o modo mais efetivo de comunicar o que deseja, quais comportamentos são recompensados e quais são desencorajados, bem como experiencia o estilo da sua família de lidar com o conflito e a negociação (Minuchin e Fishman, 1990). Ao discorrermos, no próximo item, sobre padrões transacionais na família, estamos abordando dinâmicas advindas do funcionamento de tal subsistema, também chamado de subsistema executivo. Adicionalmente, damos destaque, mais adiante, ao subsistema fraterno, que tem sido, em geral, menos considerado no tocante às suas repercussões no indivíduo.

Na busca de uma maior compreensão do sujeito, a partir de um olhar para a sua família de origem, duas perspectivas são importantes: a horizontal e a vertical. A perspectiva vertical diz respeito aos elementos transgeracionais, ou seja, às pautas de relacionamento e funcionamento que são transmitidas historicamente de uma geração a outra. A perspectiva horizontal, por sua vez, refere-se às mudanças e transições do ciclo de vida familiar, envolvendo tanto aspectos desenvolvimentais previsíveis, como eventos imprevisíveis (Carter & McGoldrick, 1995; McGoldrick, Gerson & Shellenberger, 1999).

Passamos a tecer considerações sobre padrões transacionais na família, ciclo de vida familiar e transmissão multigeracional, bem como sobre aspectos de

relevo que singularizam o indivíduo nesse contexto, dentre os quais privilegiamos a posição entre os irmãos e o relacionamento fraterno, os rótulos recebidos e os papéis desempenhados na família.

3.2

Padrões transacionais

A dinâmica da família não é aleatória, pois, como qualquer outra organização social, há regras, políticas e padrões. As regras estão tipicamente encobertas e desarticuladas, freqüentemente sequer conscientes, mas, apesar disso, são potentes (Whitaker & Bumberry, 1990). Assim, Minuchin (1982) conceitua estrutura familiar como o conjunto invisível de exigências funcionais que organiza as maneiras pelas quais os membros da família interagem. Para esse autor, uma família é um sistema que opera através de padrões transacionais, de modo que transações repetidas estabelecem padrões de como, quando e com quem se relacionar, e esses padrões reforçam o sistema.

Os padrões apreendidos na família de origem podem ser levados a outros contextos e relacionamentos. Nesse sentido, Minuchin, ao discorrer sobre a sua própria história, aborda a origem e a importância de seu senso de interdependência:

Os seres humanos são caracóis. Carregamos nossas conchas de memória conosco, e somos essas conchas. Cresci sabendo que todos somos responsáveis uns pelos outros. A lealdade à família, ao clã, aos outros, era parte da minha experiência cotidiana, e ao mesmo tempo eu simplesmente esperava ser protegido pelos demais, porque eu pertencia a eles, e eles me deviam como eu lhes devia. Isso me proporcionou o sentimento de um mundo predizível e razoavelmente seguro, de modo que mesmo quando nossas vidas foram profundamente abaladas pela Depressão, eu sabia que o futuro me pertencia. Havia um lugar para mim; eu apenas precisaria trabalhar duro. Esse senso de hierarquia e interdependência foi fundamental em meu crescimento. (Minuchin & Nichols, 1995, p. 19)

Padrões transacionais podem ser encontrados em diferentes aspectos da vida familiar. Féres-Carneiro (1996), na elaboração da EFE – Entrevista Familiar

Estruturada, um instrumento de avaliação das relações familiares³, considerou as seguintes dimensões da dinâmica familiar: comunicação, regras, papéis, liderança, conflitos, manifestação de agressividade, afeição física, auto-estima, interação conjugal, individualização e integração.

Passamos a discorrer sobre os seguintes aspectos na dinâmica da família, em razão de se referirem diretamente a competências demandadas na prática gerencial: liderança, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, aceitação das diferenças e integração.

É no sistema social familiar que ocorrem os primeiros jogos de poder e as primeiras práticas de influência. Segundo Rodrigues, Eveline e Jablonski (2000), um dos fenômenos que mais comumente ocorrem no relacionamento interpessoal é o da influência social, pois constantemente estamos tentando influenciar outras pessoas e sendo por elas influenciados. Nossas atitudes derivam, muitas vezes, de influências de outros significantes e são, às vezes, mudadas devido à persuasão de que somos alvos.

Féres-Carneiro (1996) conceitua liderança como fenômeno resultante da interação estabelecida entre os membros de um grupo, em que um dos participantes, o líder, influencia os outros membros mais do que é influenciado por eles, e tem as funções de organizador e orientador da atividade grupal. No sistema familiar, na medida em que o subsistema parental é investido de certa autoridade e o poder dos pais se diferencia do poder dos filhos, espera-se daqueles, sobretudo quando estes estão no início de seu desenvolvimento, que assumam freqüentemente o papel de líderes. Porém, assim como é importante que a autoridade dos pais possa ser questionada, é importante também que, em alguns momentos, o papel do líder possa ser assumido por outros membros da família, dependendo do tipo de interação estabelecida.

Para essa autora, a liderança pode ser analisada segundo o grau de sua presença, diferenciação e uso de autoridade. A liderança está ausente no processo de interação do grupo familiar quando nenhum membro assume o papel de líder, ou seja, de organizador e orientador da atividade grupal; é fixa na família quando,

³ Esse instrumento consiste em um método clínico para realização de um diagnóstico interacional de uma família, discriminando uma interação familiar considerada facilitadora do crescimento emocional sadio dos membros da família, de uma interação familiar considerada dificultadora de tal crescimento.

independentemente do momento e da situação de interação do grupo, ela é sempre assumida pelo mesmo membro, sem diferenciação; é autocrática quando o líder decide pelo grupo de forma coercitiva, e democrática quando determinadas decisões são tomadas por consenso da maioria.

Quanto à comunicação, Féres-Carneiro (1996) chama a atenção para quatro importantes distúrbios comunicacionais: a incongruência, a confusão, a ausência de direcionalidade adequada e a ausência de carga emocional adequada na comunicação. A comunicação é incongruente quando diferentes mensagens, emitidas por um comunicante e relacionadas a determinado tema, se contradizem mutuamente; é confusa quando seu emissor utiliza frases incompletas, estilo obscuro, mudanças bruscas de assunto e linguagem pouco explícita, dificultando o entendimento, pelo receptor, das mensagens transmitidas; é sem direcionalidade adequada quando as mensagens não são dirigidas às pessoas do grupo a quem ele, de fato, quer transmiti-las, sendo dirigidas a um receptor manifesto que não corresponde ao receptor de fato, ou sendo comunicadas ao grupo de forma impessoal, levando a discursos gerais; é sem carga emocional adequada ao ocorrer uma das seguintes situações: quando as mensagens são transmitidas como se nada além do conteúdo das mesmas fosse importante para o emissor, que controla e contém toda emoção a elas relacionada, emitindo-as, assim, sem carga emocional, ou quando o emissor coloca nas mensagens uma carga emocional muito intensa, que acaba ofuscando o conteúdo das mesmas e impedindo seu entendimento por parte dos receptores.

Essa autora aponta que ocorrem conflitos interpessoais no grupo familiar quando, em determinada situação, as atitudes – sentimentos, desejos, opiniões e/ou ações – de dois ou mais membros da família são divergentes. Os conflitos podem ser analisados conforme suas possibilidades de expressão, valorização positiva e busca de solução na dinâmica das relações familiares. São expressos quando os membros da família permitem que eles apareçam de forma explícita e clara na interação familiar; são positivamente valorizados quando as diferenças e as discordâncias entre os membros da família são vistas por eles, não como uma ameaça, mas sobretudo como algo que pode ser construtivo, na medida em que estimule o crescimento; apresentam-se com busca de solução quando os membros

da família possuem recursos para lidar com eles e procuram solucioná-los através de vias adequadas.

Segue a forma utilizada por uma mãe para ensinar os filhos a resolverem os conflitos entre si, estabelecendo uma comunicação aberta entre eles:

Quando a gente era pequeno, minha mãe inventou um negócio de ‘rodinha’. Quando tava todo o mundo no auge da briga, ela pegava todo mundo, sentava na sala e era cara a cara, tinha que dizer tudo o que estava acontecendo. Aí a gente foi crescendo e parou com a história da ‘rodinha’. Mas ficou uma coisa nossa. Se tem alguma coisa, a gente chega e fala. (Perez, 2002, p. 123)

No que diz respeito às habilidades de tomada de decisão, cabe-nos indagar que padrões decisórios foram aprendidos na família e quais desses padrões conservam-se até os dias atuais. Féres-Carneiro (1996) assinala que, no processo de tomada de decisão, os membros das famílias funcionais conseguem, ao mesmo tempo em que consideram a sua própria opinião, deixar também um espaço para a opinião do outro; o que não ocorre nas famílias disfuncionais, cujos membros ou eliminam a sua própria opinião, ou a do outro, ou ambas. Tais membros, em geral, têm baixo nível de autonomia, baixa auto-estima e, conseqüentemente, não assumem a responsabilidade por seus atos e sentimentos.

Muitos indivíduos, na esfera familiar, transferem indevidamente a responsabilidade da decisão para o cônjuge ou o companheiro, e muitos filhos nunca assumem para si tal atividade no tocante à própria vida. Transcrevemos tira de Zoé & Zezé:

Mãe oferece, no café da manhã, dois tipos de sucrilho para a filha, Zoé, escolher:

Zoé: – “Uni-duni-tê... salamê mingüê... um sorvete colorido, o escolhido...”

Zoé: – “Mamãezinha queridinha me mandou escolher mas não me deu uma palhinha sobre o que fazer...”

Chega o pai com uma gravata em cada mão, dirigindo-se à mulher:

Pai: – “O que acha? Devo usar a gravata marrom ou a vermelha?”

Mãe: – “Parece que a Zoé herdou as habilidades decisórias do pai também!”
(Scott & Kirkman, 2000, p. 7)

No que toca à aceitação das diferenças, Féres-Carneiro (1996) refere-se à individualização na dinâmica familiar como a possibilidade de preservação da identidade individual de cada membro da família. A individualização, para essa autora, está presente na interação familiar em que as diferenças e as discordâncias

entre os membros são respeitadas, permitindo que a heterogeneidade de interesses e opiniões seja manifestada no grupo familiar; os seus membros comportam-se em relação ao outro como algo separado e único, lidando com as pessoas e as situações mais em termos de como elas são do que em termos de como gostariam que elas fossem; e a presença de diferenças é tratada mais como oportunidade de aprender e crescer do que como ameaça ou sinal de conflito.

A partir do momento que, em uma família, se lida construtivamente com as diferenças, abre-se espaço para uma real integração, pois é possível para cada membro pertencer, sem abrir mão de sua identidade. Para Féres-Carneiro (1996), integração consiste na possibilidade de a família atuar como um todo, possuindo identidade grupal, seus membros comportando-se de forma coesa, coordenando seus esforços para alcançarem objetivos comuns. O depoimento de Minuchin sobre o seu senso de interdependência, no início desta seção, ilustra bem essa dimensão.

Os padrões transacionais de uma família podem se modificar, conforme essa passa pelas diversas fases de seu ciclo vital.

3.3

Ciclo de vida familiar

O ciclo de vida individual acontece dentro do ciclo de vida da família, que é o contexto primário do desenvolvimento humano. Essa perspectiva é crucial para o entendimento dos problemas emocionais que as pessoas podem desenvolver, na medida em que se movimentam juntas através da vida. Os eventos em uma família podem ser previsíveis, fazer parte de seu ciclo vital, como o casamento de um irmão, ou podem ser imprevisíveis, como uma morte prematura, uma doença crônica ou um acidente. Muitas vezes, os estresses familiares, que costumam ocorrer nos pontos de transição do ciclo de vida, criam rompimento neste ciclo e produzem sintomas e disfunções. Em especial, acréscimos ou perdas de membros da família trazem um forte impacto, de modo que crises podem se estabelecer, se essa não for capaz de se reorganizar de forma adequada (Carter & McGoldrick, 1995).

Assim, situações como mudança de cidade, perda de emprego e falência podem ter um significativo impacto na dinâmica familiar, demandando

reorganizações. Poderiam situações de insegurança vividas ao longo da história familiar, e não adequadamente elaboradas, terem contribuído para que um indivíduo desenvolvesse alta aversão a situações de risco? Reflexões sobre eventos críticos – pontos nodais – no ciclo de vida familiar podem ser bastante esclarecedoras.

Carter e McGoldrick (1995) propõem a seguinte divisão para os estágios do ciclo de vida familiar: jovens solteiros saindo de casa; o novo casal e a união de famílias no casamento; famílias com filhos pequenos; famílias com adolescentes; lançando os filhos e seguindo em frente; famílias no estágio tardio da vida. Essas autoras acrescentam etapas ligadas ao divórcio e ao recasamento: decisão de divorciar-se; planejando a separação do sistema; separação; divórcio; iniciando o novo relacionamento; conceitualizando e planejando o novo casamento e a nova família; recasamento e reconstituição da família. Tais divisões são didáticas, aproximativas, tendo em vista as particularidades de cada história familiar. São, porém, fundamentais para que se possa pensar nas diferentes dinâmicas vividas na família.

Adicionalmente, não se pode perder de vista que, numa família ampliada, várias gerações devem simultaneamente adequar-se às transições do ciclo de vida, cada qual vivendo um estágio diferente, ocorrendo repercussões mútuas. Enquanto uma geração está indo para uma idade mais avançada, a próxima está lutando com o ninho vazio, a terceira com sua idade adulta jovem, estabelecendo carreiras e relacionamentos íntimos adultos com seus iguais e tendo filhos, e a quarta está sendo introduzida no sistema. Existe naturalmente uma mistura de gerações, e os eventos em um determinado nível têm um poderoso efeito nos relacionamentos em cada um dos outros níveis. Por exemplo, eventos na geração dos avós podem ter um importante impacto nas gerações abaixo. A perspectiva trigeracional, ou até tetrageracional, de ciclo de vida amplia o quadro, tornando visíveis significativas relações (Carter & McGoldrick, 1995).

Em especial, buscar uma maior compreensão dos avós, no tocante a sua história e forma de vida, assume particular relevância em razão do fenômeno da transmissão multigeracional.

3.4

Transmissão multigeracional

As crianças herdam muitos tipos de problemas, assim como qualidades, por meio das relações em sua família de origem. Os problemas herdados que mais afetam suas vidas são sensibilidades em relacionamentos, como alta necessidade de atenção e aprovação, dificuldade de lidar com expectativas, tendência a culpar a si mesmo ou aos outros, sentir-se responsável pela felicidade dos outros ou que os outros são responsáveis pela própria felicidade, e agir impulsivamente para aliviar a ansiedade do momento ao invés de tolerar a ansiedade e agir racionalmente (Kerr, 2003).

Segundo Carter e McGoldrick (1995), para uma maior compreensão do sistema familiar, devem ser consideradas as influências transgeracionais, tendo em vista que padrões de relacionamento e funcionamento são transmitidos por gerações passadas em uma família, incluindo atitudes, tabus, expectativas, rótulos e questões opressivas familiares com os quais o indivíduo cresce.

Nesse sentido, Andolfi e Angelo (1989) afirmam que, para a compreensão do significado de mitos familiares, deve-se considerar, pelo menos, três gerações, de modo que, no que concerne a casamento, filhos, profissão, vida em geral, as expectativas de cada pessoa se tornam mais claras se abrangerem, além de suas experiências passadas, as expectativas de seus pais a seu respeito e como estas foram, por sua vez, motivadas por outras correspondentes nas respectivas famílias de origem. Se, por exemplo, a aspiração de um pai é que o filho escolha determinada profissão e alcance uma situação de prestígio, e o filho procura adequar-se (ou, ao contrário, contesta-a), é necessário perguntar-se qual a consigna dada pelos avós paternos ao pai para que este a transferisse ao filho, manifestando tal aspiração.

Stierlin *et al.* (1981) assinalam que impulsos, motivações e atitudes mais profundos se mostram como a consequência de um acontecer familiar que transcende às gerações. Nesse sentido, McGoldrick (1997) afirma que o que quer que tenha acontecido na sua família deu forma a você. Eventos que ocorreram bastante tempo antes de seu nascimento, nunca mencionados em sua família

durante a sua vida, podem influenciar você de uma maneira poderosa, apesar de não visível.

Cada fato da biografia de sua família é parte dos muitos padrões que compõem a sua identidade. Se sua tia comete suicídio, por exemplo, isso afeta mais imediatamente o marido e os filhos dela (seu tio e seus primos), que são deixados com um legado de dor, raiva, culpa e estigma social. Porém, isso também afeta os pais dela (seus avós), que irão, para sempre, se perguntar o que fizeram de errado. Isso afetará os irmãos dela (incluindo os seus pais), que irão compartilhar a mais intensa dor de uma família, pensando no que poderiam ter feito diferente para evitar aquele ato. Mas essas são apenas as pessoas mais evidentemente afetadas. O suicídio de sua tia irá também afetar os sobrinhos dela (você, seus irmãos e seus primos), que irão perguntar a si mesmos se seus pais poderiam, como sua irmã / cunhada, seguir o mesmo curso de ação. E isso irá afetar os netos de sua tia, que serão influenciados pela dor dos pais deles relativa à experiência, bem como seus próprios medos sobre o significado da morte da avó. E seus próprios filhos, que terão dúvidas parecidas a respeito de se o suicídio corre em sua família e como poderia voltar de novo na vida deles. Adicionalmente, cada membro da família terá de responder às reações dos outros. Inevitavelmente, o impacto dessa experiência irá ressoar por toda a família e por muito tempo (McGoldrick, 1997).

Um exemplo de transmissão de padrões entre gerações refere-se ao relacionamento entre irmãos, quando não moram mais juntos. Muitas vezes, a qualidade do relacionamento entre nossos pais e seus irmãos – nossos tios – será fator de relevo na relação que construímos com os nossos irmãos, já na vida adulta (Oliveira, 2000). Para ilustrar, seguem depoimentos nessa direção:

Tudo que a gente aprende na nossa família deixa sua marca, acaba influenciando nossa forma de ser, de agir... A gente sempre viu o exemplo da família de nossos pais. Principalmente a família de nosso pai, eles são extremamente unidos. Os irmãos, meus tios, no caso eles são muito unidos, ajudam muito um ao outro, e isso a gente vê como é importante, a gente aprende com isso, é uma experiência de vida. (Oliveira, 2000, p. 201)

Se, por um lado, o relacionamento entre irmãos sofre influências do processo de transmissão multigeracional, por outro, essa relação em si, ao longo do tempo, é significativa na formação do sujeito. Mones (2001), nesse sentido,

propõe que terapeutas de casais explorem a experiência com irmãos de ambas as partes, para trabalhar os conflitos no casal, pois muitas vezes os indivíduos levam um padrão de interação fraterno para uma relação amorosa adulta. Assim, para esse autor, um maior entendimento do relacionamento com irmãos em relação a poder e hierarquia, papéis complementares, proximidade-distância, justiça, estilos de comunicação, resolução de conflitos e amizade, lealdade e altruísmo, poderia contribuir para resolver obstruções e conflitos no casal. Passamos a abordar o vínculo fraterno.

3.5

Subsistema fraterno e posição entre os irmãos

Quando fazemos referência à família, imediatamente pensamos nas relações do casal e nas relações entre pais e filhos. Tem ficado em segundo plano, nos trabalhos publicados, a relação entre irmãos. Nesse sentido, Minuchin e Nichols (1995) observam que os especialistas em família normalmente subestimam a importância dos irmãos, possivelmente porque as interações altamente carregadas entre pais e filhos são tão salientes, e, em geral, necessitando mais de melhora, que o mundo dos irmãos acaba ficando obscurecido. Esse traço torna-se marcante nas pesquisas brasileiras, onde muito pouco tem sido escrito sobre os vínculos fraternos. Bank e Kahn (2001) afirmam que o relacionamento fraterno dá forma à história de quem somos e quem nos tornamos, de modo que os irmãos não são atores menores no palco do desenvolvimento humano.

Tais vínculos dizem muito sobre cada indivíduo. Assumem diferentes formas e variam de acordo com a fase do ciclo vital. São relações que ocorrem tanto no espaço público como no privado, sempre repletas de particularidades, como bem assinala Falabella, ao discorrer sobre a inspiração que teve para escrever A partilha (Falabella & Filho, 2001), peça que aborda o vínculo entre quatro irmãs:

Tudo começou assim: fui comprar um apartamento e vi duas irmãs discutindo. Fiquei constrangido e saí, mas a situação ficou na minha cabeça. Venho de uma família grande, com quatro irmãos, e posso dizer que conheço as intimidades, os atritos e as particularidades desta relação. Aos poucos, a discussão das duas irmãs no apartamento foi se desenvolvendo, começaram a surgir personagens, e a peça foi se definindo. (Falabella & Filho, 2001, p. 154)

Com o nascimento do segundo filho, inaugura-se o grupo de irmãos dentro da família. De fato, a relação fraterna proporciona uma ampla e complexa rede de vivências, que se inicia com a notícia da gravidez, e envolve uma série de experiências comuns, causando grande impacto uns sobre os outros, oportunizando o desenvolvimento de habilidades, sentimentos e padrões de comportamento que passam a fazer parte das características de cada um (Silveira, 2002). Os irmãos, em geral, formam o primeiro grupo de companheiros da criança, apoiando-se mutuamente, divertindo-se, atacando-se, aprendendo uns com os outros (Minuchin & Fishman, 1990). Dentro de um contexto de amizade e conflitos, proporcionam, uns aos outros, importantes experiências de socialização, de modo que comportamentos sociais desenvolvidos na infância, com os irmãos, podem generalizar-se e persistir (Newman, 1994).

As mais importantes características das relações entre irmãos, em oposição a relação com outros pares, são, segundo Newman (1994), a interação obrigatória, a relevância dos processos de comparação social e a inevitabilidade de competição. Os irmãos não se escolhem e, ao menos até serem adultos, eles não podem terminar a relação; precisam interagir diariamente, intimamente, quando seu comportamento não é moderado por regras de conduta pública. Padrões interacionais são continuamente ensaiados. Independentemente de quão insatisfatória é a relação, os irmãos são forçados a confrontar as conseqüências de suas abordagens interpessoais. A comparação social entre irmãos é inevitável, pois esses não apenas são próximos, como, principalmente, percebem-se tendo experienciado circunstâncias similares. Os processos de comparação social entre si são contínuos, salientes e freqüentemente explícitos, de forma que um irmão contribui acentuadamente para a autodefinição do outro. Adicionalmente, características pessoais são intensamente protegidas. Por fim, a competição entre irmãos, na família, é inevitável. Durante a infância, precisam competir por numerosos recursos como espaço preferido, canal da TV, brinquedos e equipamentos. Buscam a atenção, a aprovação e o afeto dos pais, percebendo-os como um recurso limitado e competindo fortemente por isso. A comparação social também envolve a competição por conquistas e competência.

Nessa interação, desenvolvem padrões transacionais para negociação, cooperação e competição; aprendem como fazer amigos e como lidar com

inimigos, como aprender com outros e como obter reconhecimento. Geralmente, tomam posições diferentes no constante dar e receber, e o processo promove seu senso de pertinência a um grupo e o seu senso de escolhas individuais e alternativas dentro de um sistema. Esses padrões serão significativos quando ingressarem nos grupos de companheiros extrafamiliares, no sistema de classe escolar e, mais tarde, no mundo do trabalho (Minuchin & Fishman, 1990). Do mesmo modo, Merrel (1996) afirma que a experiência com os irmãos tem profunda influência nos futuros relacionamentos, pois os irmãos são os primeiros pares importantes que conhecemos e é na convivência com eles que aprendemos nossas primeiras lições sobre comparação, competição e cooperação, os “três Cs” do início da vida familiar.

Termo bem-conhecido para as relações entre os irmãos na literatura profissional é “rivalidade fraterna”, porém, na verdade, as crianças aprendem sobre a vida aprendendo a lidar com os irmãos, e ao seguir ou afastar-se do exemplo dos irmãos e irmãs (Minuchin & Nichols, 1995). Segue depoimento, em pesquisa realizada por Oliveira (2000), apontando para o papel do irmão como modelo:

Na infância, eles foram para mim assim, significativos, no sentido de me espelhar neles, espelhar no meu irmão, era aquele que dirigia legal: ‘puta, quando eu crescer eu queria dirigir também, que nem o meu irmão’. Minhas irmãs trabalhando: ‘poxa, quando eu crescer eu vou trabalhar e tal’. Eles funcionavam como modelo para mim. (Oliveira, 2000, p. 150)

Do mesmo modo, Warren Bennis (1995), especialista em liderança de renome internacional, assinala a importância de seus irmãos mais velhos, gêmeos idênticos, porém com características opostas no tocante à liderança: um deles era carismático, influenciava as pessoas, enquanto o outro era um seguidor. Aprendeu com eles que liderança que é uma questão de personalidade e comportamento e que liderar é melhor do que seguir.

O convívio com os irmãos pode ser também importante no aprendizado para lidar com diferenças, habilidade tão importante em um mundo marcado pela diversidade. Perez (2002), em pesquisa com primogênitos, obteve depoimentos referentes a aprendizados sobre tolerância, diferenças de gênero e diferenças interpessoais, explicando como a convivência com os irmãos ensinou-lhes

questões de grande importância para as relações extrafamiliares que experimentam com amigos, namorados e colegas de trabalho. Seguem trechos:

O meu irmão é tri calmo... então eu aprendo com a calma dele.

Eu aprendi muito sobre mulheres com a minha irmã. Agora quando eu tenho que esperar a minha namorada se arrumar eu acho que é normal, por que a mulher sempre demora mais para se arrumar!

A minha irmã é uma pessoa muito diferente de mim, e mesmo assim eu me dou bem com ela. Daí, eu aprendi que tu pode ser diferente e mesmo assim ser superamigo de alguém! (Perez, 2002, p. 121)

Um importante fator a ser considerado para que melhor se compreenda o indivíduo em sua família de origem, é a posição que ocupa em seu grupo fraterno. Estudos dessa variável foram conduzidos por Walter Toman em suas pesquisas sobre constelações familiares, ao buscar relacionar personalidade e padrões relacionais com a configuração fraterna, incluindo a ordem de nascimento e a disposição de gênero (Gilbert, 1992).

Nesse sentido, cabe mencionar a pesquisa realizada por Wagner (2001) sobre as diferentes formas de comunicação que os adolescentes estabelecem com as figuras parentais. Essa autora convidou grupos de adolescentes, de 12 a 15 anos, a assistir a um vídeo composto por cenas de filmes que abordavam o tema da comunicação familiar. Entre as cenas enumeradas pelos jovens como aquelas com as quais mais se identificaram, estava a situação de necessidade de recorrer ao irmão mais velho para intermediar as conversas com os pais. Nessa pesquisa, em um segundo encontro, os adolescentes foram perguntados sobre os fatores responsáveis por uma comunicação exitosa ou não. Os irmãos mais velhos foram citados como elementos intermediadores da comunicação entre pais e filhos, contribuindo, na visão dos adolescentes, para uma comunicação bem-sucedida.

De fato, os irmãos, em uma família, assumem papéis diferentes e, muitas vezes, recebem rótulos e rotulam, contribuindo uns para a formação da identidade dos outros.

3.6

Rótulos e papéis

Minuchin, fazendo referência a sua própria história, assinala que, muitas vezes, os rótulos que recebemos se incorporam à forma de ser, passando a compor a própria identidade psicossocial:

As classificações psicológicas funcionam como o gesso num osso quebrado. O gesso úmido é flexível e maleável, ajustando-se ao corpo. Mas depois, conforme endurece, torna-se o esqueleto externo, governando o crescimento do osso. Em minha família, a construção de nossas respectivas identidades funcionou com memorável simplicidade. A maioria das coisas que eu fazia era considerada “responsável”. Se eu agisse de modo irresponsável, era chamado de “desajeitado”, “esquecido” ou “sonhador” – mas jamais de irresponsável. Assim, lentamente, tornei-me um homem responsável. Não é que os gessos sejam maus, eles apenas restringem a liberdade de movimentos – como tentar jogar tênis sem dobrar o cotovelo. (Minuchin & Nichols, 1995, p. 17-18)

O modo como os rótulos familiares influenciam nossas competências pode ser melhor compreendido a partir do fenômeno de autoconceito. Segundo Alencar (1993), o autoconceito diz respeito à imagem subjetiva que cada pessoa tem de si mesma. Constitui-se em uma gama de adjetivações, algumas positivas e outras negativas, do tipo “eu sou uma pessoa boa”, “eu sou bonito”, “eu sou um fracasso”, “eu sou um bom profissional”, “eu sou tímido”, “eu sou criativo”, “eu não sou criativo”. É determinante do que o indivíduo acredita que pode alcançar, do que efetivamente faz, e de como interpreta suas experiências.

É importante observar que as pessoas tendem a agir de forma que as expectativas derivadas do autoconceito se concretizem. Se um indivíduo se percebe como criativo, competente e capaz, procura agir de uma forma congruente com essa auto-imagem, por exemplo, tomando iniciativas, formulando idéias e buscando superar barreiras. Por outro lado, se percebe a si mesmo como não criativo, pouco ousará, agindo de forma a confirmar a teoria que tem a respeito de sua capacidade.

É de boa contribuição para esse tema, o estudo realizado por Ames e Felker (1979), citado por Alencar (1993), no qual se observou que crianças, quando obtêm êxito no desempenho de tarefas para as quais elas têm um autoconceito negativo a respeito de sua capacidade, tendem a atribuir o resultado

alcançado ao fator sorte, diferentemente das crianças com um autoconceito positivo, que atribuem o sucesso atingido ao fator habilidade.

Alencar (1993), no mesmo sentido que Minuchin, atenta para fato de que o desenvolvimento do autoconceito começa muito cedo na vida do indivíduo, sofrendo significativa influência de variáveis do contexto familiar. Observa que muitas crianças, bem novinhas, já tem uma atitude crítica em relação ao que realizam. Muitas se recusam a cantar, a desenhar, dizendo que tudo o que fazem é feio ou errado. Isso é, acrescenta essa autora, possivelmente em parte, um reflexo do comportamento dos pais, ao criticar, ridicularizar, desvalorizar as realizações de seus filhos.

Acrescente-se que a relação com os irmãos contribui sobremaneira para a formação do autoconceito. Merrell (1995) faz referência ao fenômeno de *deidentificação*⁴, termo cunhado por Frances Schachter (1976), que consiste no processo de rotular e definir a si mesmo em oposição a seus irmãos. É uma forma de lidar com a rivalidade fraterna, fornecendo harmonia à família ao permitir aos irmãos uma certa distância, de modo que eles possam sentir afeição e amor entre si. A polarização de características permite que cada irmão se sinta bem em relação a si mesmo. Assim, uma irmã não convencional pode se sentir superior em razão de sua natureza interessante e imprevisível, enquanto a outra irmã, por sua vez, sente-se melhor por não ser extravagante ou explosiva. Se, por um lado, definir a si próprio em oposição a outro é uma maneira útil e adaptativa de coexistir durante o crescimento compartilhado, por outro lado, a *deidentificação* pode se tornar problemática, pois, em algum ponto da vida, esses rótulos podem impedir o desenvolvimento de novas características que se apresentem mais funcionais em diferentes contextos.

Buscando realizar uma ponte mais específica com competências gerenciais, vejamos o entendimento de Nathaniel Braden sobre a relação entre criatividade e auto-estima, da qual o autoconceito é um dos componentes. Braden (1995) afirma que as pessoas criativas ouvem seus sinais interiores e confiam neles mais do que a média, tendo a mente menos subserviente ao sistema de crenças dos outros. Valorizam seus próprios pensamentos, têm maior

⁴ Do original deidentification.

probabilidade de anotar idéias interessantes, de investir tempo cultivando-as, e energia e recursos explorando-as.

Pessoas com baixa auto-estima tendem a desconsiderar o que sua mente produz, a não valorizar e não considerar potencialmente importantes suas idéias. O raciocínio subjacente desenvolvido por esses indivíduos é: “Se a idéia é minha, como pode ser boa?”. Assim, muitos traços adquiridos na vida familiar podem ter importantes repercussões nas práticas de gestão.

Se, por vezes, o papel que o indivíduo assume e os traços adquiridos em sua família podem representar uma força no exercício da gestão, outras vezes trazem limitações. Passamos a discorrer sobre a possibilidade de mudança desses padrões apreendidos.

3.7

Diferenciação da família de origem

O indivíduo nasce em uma família e o processo emocional nesta é anterior à formação do seu ego. Bowen (1998) refere-se à massa indiferenciada do ego familiar para aludir a uma identidade emocional aglutinada que existe em diferentes níveis de intensidade em todas as famílias. Com o nascimento, se estabelece uma relação simbiótica entre mãe e filho, e, em diferentes níveis, tudo que acontece com um membro da família gera repercussões nos demais, incluindo pai e irmãos.

A família, em sua dinâmica, exerce como que um campo gravitacional. E, desse processo emocional, decorre que cada membro ocupa uma diferente posição funcional na família, o que gera significativas influências em suas crenças, valores, atitudes, sentimentos e comportamentos. Um exemplo, já abordado, de fator que pode contribuir para as expectativas sobre o indivíduo é a sua ordem de nascimento. E as influências são recíprocas: do mesmo modo que o irmão mais velho afeta o comportamento do irmão mais novo, este afeta o comportamento de seu irmão mais velho (Kerr & Bowen, 1988).

Nesse sistema emocional, duas forças se contrapõem, uma na direção da coesão do grupo familiar e outra na direção da individualização do sujeito. A primeira refere-se a essa espécie de campo gravitacional, a essa massa

indiferenciada do ego familiar. A segunda é uma força instintiva que propulsiona a criança a crescer e a se tornar uma pessoa separada emocionalmente, um indivíduo com capacidade de pensar, sentir e agir por si mesmo. Porém, a força de coesão, também instintiva, atua no sentido de a criança e a família se manterem emocionalmente conectadas, operando um em reação ao outro. Tal força leva essa criança e sua família a pensar, sentir e agir como um só. O resultado dessas forças opostas é que ninguém atinge uma completa separação emocional de sua família, de modo que os laços primitivos jamais são inteiramente dissolvidos (Kerr & Bowen, 1988).

A força de individualização atua, então, no sentido da diferenciação do *self* do sujeito, para permitir que ele, de forma autônoma, faça as suas escolhas, de maneira racional e não reativa. E, desse embate de forças contrárias, cada indivíduo adulto atinge um determinado nível de diferenciação (Kerr & Bowen, 1988). Em um indivíduo baixo diferenciado, pode ocorrer uma fusão emocional com os membros da família. Em um caso como esse, por exemplo, presenciar uma briga entre os pais poderia levar o indivíduo a pedir demissão do emprego, a gritar com um funcionário ou a entrar em depressão. Um indivíduo bem diferenciado tem muito mais condições de pertencer e de se relacionar bem com a própria família, pois não se sente ameaçado pelas opiniões e comportamentos dos outros membros. O filho rebelde, que a tudo se opõe, é tão baixo diferenciado quanto o filho que sempre busca atender às expectativas sobre ele, pois não assumiu um comportamento autônomo.

Um aspecto importante, que pode representar um obstáculo ao processo de individualização, é a existência de segredos familiares, constituindo-se em informações não reveladas a alguns membros, a respeito de ações ocorridas no passado, mas cujo poder para afetar os relacionamentos e o bem-estar individual permanece vivo no presente. Podem se referir a diferentes temas, relativos a áreas íntimas e profundas da vida familiar, tais como nascimento, adoção, origem familiar, infertilidade, aborto, doença física e mental, orientação sexual e sexualidade, incesto, estupro, violência, adicções, religião, casamento com pessoas de diferentes raças ou nacionalidades, terrorismo e comportamento em tempos de guerra, divórcio, situação como imigrante, suicídio e morte (Imber-Black, 1994).

Os segredos, muitas vezes, são gerados e mantidos com as melhores intenções. Os pais, com frequência, não desejam manchar a imagem acarinhada dos filhos a seu respeito, ou criar decepções, relutando, assim, em revelar algum evento humilhante ou traumático do seu passado, tal como um aprisionamento, um caso romântico secreto, um aborto ou uma hospitalização psiquiátrica. Se, em alguns casos, pode ser sensato ser discreto, em outros, a guarda do segredo pode ser fonte de sofrimento para a criança, conforme assinala Papp (1994), ao explicar o efeito nocivo de certos segredos entre pais e filhos:

Certos tópicos tornam-se tabus, e regras jamais explicitadas surgem em torno de áreas proibidas, consideradas inadmissíveis como tema para conversas. Quando as crianças sentem que alguma informação está sendo retida, isto pode torná-las ansiosas e confusas, perdendo seu senso de confiança e culpando a si mesmas, com frequência. Ao buscarem um modo de explicar o inexplicável, elas criam crenças, mitos e fantasias particulares, os quais, seguidamente se manifestam através do comportamento sintomático e se tornam uma metáfora para o acobertamento do sistema. As tensões e conflitos produzidos pelos segredos permanecem insolúveis, enquanto as informações necessárias para sua resolução continuam inacessíveis. (Papp, 1994, p. 77)

Se os segredos são informações de mais difícil acesso, existe uma série de dados sobre a família bastante disponíveis, bastando alguma reflexão e pesquisa. DeMaria, Weeks e Hof (1999) salientam que, quando um cliente pesquisa padrões no seu sistema familiar, frequentemente ganha *insights* que podem levar a mudanças de atitudes e crenças. Assim, conhecer o processo emocional e os padrões existentes em sua família de origem pode ser um primeiro passo para o indivíduo aumentar o seu nível de diferenciação. Vejamos de que forma essas dinâmicas podem causar impacto na vida profissional.

3.8

Da família para a gerência

A família parece ser o sistema central para o indivíduo, visto que suas identificações principais, seus valores e objetivos mais importantes e sua adaptação social remetem ao que experienciou e experiencia em sua família (Stierlin *et al.*, 1981). Desse modo, deve trazer também significativas repercussões na esfera profissional desse indivíduo.

Robbins (2000) busca responder à seguinte pergunta relativa à Jack Welch, um dos mais renomados e influentes executivos de nossa época: “*O que faz de Jack Welch o tipo de executivo que ele é? A personalidade de um líder vem do berço?*”. Seguem suas considerações:

Ele era filho único cuja principal fonte de inspiração era uma mãe dominadora. “Ela sempre achava que eu era capaz de fazer qualquer coisa. Foi minha mãe quem me treinou, me ensinou os fatos da vida. Ela queria que eu fosse independente. Controle seu próprio destino — sua idéia era sempre essa. Ela via a realidade. Nenhuma palavra afetada. Sempre que eu saía da linha, ela me aplicava um safanão. Mas sempre positivo. Sempre construtivo. Sempre edificante”. A filosofia empresarial de Jack Welch também foi fortemente influenciada pelos valores de sua mãe: enfrentar a realidade, mesmo quando isso é incômodo e comunicar-se com franqueza, mesmo quando fazê-lo possa ferir. Sua mãe acreditava que esses valores eram os meios necessários para alcançar o que para ela era o fim mais importante: controlar seu próprio destino. Como ela regularmente dizia a seu filho, “se você não controlar seu destino, outra pessoa o controlará para você”.⁵ (Robbins, 2000, p. 336)

Apesar de as pessoas, de modo geral, terem claro para si a importância da família de origem naquilo que são, pouco tem-se escrito e estudado a respeito na área de desenvolvimento gerencial. E, quando tal referência é feita, em geral o vôo é rasante, os parágrafos são poucos e curtos.

Whiteside (1994) verificou que, em uma amostra dos textos mais utilizados de gerenciamento e comportamento organizacional, não havia menção a conceitos vindos do campo clínico que enfatizassem a importância da família de origem do indivíduo para a compreensão de seu comportamento no ambiente de trabalho. Adicionalmente, afirma esse autor, referindo-se aos conceitos de terapia familiar, ser surpreendente que o campo do comportamento organizacional – um campo eclético que se abastece intensamente em outras ciências sociais – tenha deixado de explorar essa rica fonte de conhecimento e experiência. Como bem observam Ulrich e Dunne (1986), quando um funcionário entra no ambiente de trabalho, não deixa sua bagagem familiar do lado de fora.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, cujo anteprojeto iniciou-se em meados de 2002, pudemos notar um brilho no olhar das pessoas, ao dizermos a que se propunha. Muitos, espontaneamente, disseram que percebiam essa relação

⁵Baseado em Sherman, S. P. "Inside the Mind of Jack Welch", *Fortune*, 27 de março de 1989, p. 38-50; Stewart, T. A. "GE Keeps Those Ideas Coming", *Fortune*, 12 de agosto de 1991, p. 41-49; e Michels, A. J. "Now for Jack Welch's Second Act", *Fortune*, 13 de janeiro de 1992, p. 12.

– família de origem e competências –, mas queriam saber mais. Ficou nítido que cada indivíduo tinha muito a contar, porém não havia ninguém a lhe perguntar. De fato, família é um tema ao qual todos somos muito sensíveis. Pensar família é pensar a si mesmo, pensar passado, presente e futuro.

Este trabalho pretende aproximar duas áreas: família e desenvolvimento gerencial. Muito pouco tem sido escrito sobre essa interseção. Representa um olhar importante para que se compreendam melhor os indivíduos, desenvolvendo uma perspectiva de relevo a respeito da subjetividade no ambiente de trabalho.

Segundo Andolfi e Ângelo (1989), a compreensão do indivíduo e de seus processos de desenvolvimento parece ser favorecida pela construção de um esquema de observação que permita “ver” os comportamentos atuais de uma pessoa como metáforas relacionais, ou seja, como sinais indiretos de necessidades e envoltivos emotivos do passado que encontram o espaço e o tempo para manifestar-se concretamente nas relações presentes. Nesse sentido, cabe indagar de que forma pautas familiares antigas exercem influências nos indivíduos, em sua vida profissional.

O’Neill (2001) afirma que os papéis assumidos pelos indivíduos nas empresas sofrem significativas influências da primeira organização à qual pertenceram: a família. De fato, as famílias desenvolvem seus próprios campos interacionais, moldando as experiências de seus membros. Conseqüentemente, os sistemas se interligam, pois, ao ingressar em uma organização para trabalhar, o indivíduo traz consigo o campo interacional de sua família, podendo levá-lo a enfrentar da mesma forma as mesmas experiências aonde quer que vá, apresentando a mesma resposta, aquela aprendida em sua dinâmica familiar.

Para exemplificar, abordaremos o distanciamento, comportamento disfuncional em relacionamentos que afeta sobremaneira a comunicação, referindo-se à tendência de algumas pessoas a se afastar do outro de forma significativa quando o nível de ansiedade sobe, em geral associado a algum tipo de conflito. Relacionado a uma reatividade emocional, pode envolver excessivos períodos de não comunicação, conversas em que não mais se abordam questões de importância pessoal, e até o rompimento. O indivíduo fecha os canais de comunicação, os conflitos ficam congelados e os ressentimentos, muitas vezes, se intensificam (Gilbert, 1992).

As pessoas que têm esse tipo de comportamento frequentemente encontram essa postura em muitos relacionamentos em sua família de origem. Eles podem ter tido ou ter apenas relacionamentos superficiais com seus irmãos, ou ter crescido vendo uma postura de distanciamento entre seus pais. Muitas vezes, esse padrão pode ser visto em muitas gerações de uma família. Algumas perguntas podem ser úteis na compreensão desse padrão por parte do indivíduo, tais como: "Como se distancia dos colegas no trabalho?"; "Como se distancia dos amigos?"; "Quantos relacionamentos distantes são encontrados na família de origem?"; "Como as pessoas da família se distanciam umas das outras?"; "Como se distancia na família estendida?"; "Como faz os outros se afastarem?"; "Qual é a origem da intensidade que leva à distância, ou a faz necessária?" (Gilbert, 1992).

Ulrich e Dunne (1986) trazem uma dimensão importante, ao afirmarem que um sistema familiar de origem pode ser melhor compreendido a partir de um olhar para as experiências, as atitudes e os valores de seus membros em relação a trabalho. A partir dessa perspectiva, pessoas do passado do indivíduo, até aqueles há muito falecidos, tornam-se mais reais. Quando suas histórias profissionais são examinadas, suas ambições, sonhos e medos tornam-se mais tangíveis.

Assim, um enfoque promissor para entender o indivíduo na organização consiste em buscar compreendê-lo a partir dos padrões existentes em sua família de origem, que podem estar sendo repetidos ou repelidos. Uma outra ótica, complementar, advinda de legados recebidos, percebe o indivíduo como um representante da família de origem na empresa em que trabalha. Por trás da atitude de um gerente que nunca admite estar errado, pode estar a defesa de sua família, como, por exemplo: "Nós, da família 'X', somos melhores do que os outros". Lembramo-nos de um conhecido que, a cada discordância com seus superiores, pedia demissão. Ao invés de resolver os conflitos ou aguardar para, no momento certo, mudar de empresa, estava sempre procurando emprego. Caberiam as perguntas: "Rompimentos são um padrão em sua família?" (enfoque de padrão apreendido); "Uma pessoa da sua família não pode receber tal tratamento?" (enfoque do indivíduo como representante da família na empresa).

Ulrich e Dunne (1986) afirmam que vozes familiares do passado podem dirigir, estimular ou limitar a expressão do indivíduo no trabalho. São exemplos dessas mensagens de designação: "Tenha sucesso como seu pai.", "Falhe como

seu pai.”, “Tenha sucesso onde seu pai falhou.”, “Tenha sucesso e falhe.”, “Submeta-se à opinião de seu irmão.”, “Cuide de sua mãe.”, “É perigoso lá fora, mantenha a cabeça baixa.”, “Existe muito a conquistar – se você quiser, vá a luta.”. Esses autores atentam para o fato de que, para pessoas não acostumadas a trabalhar com aspectos multigeracionais dos sistemas familiares, a noção de adultos serem influenciados por designações transmitidas na infância, como a avó poder ter algo a ver com a maneira pela qual um indivíduo responde ao seu chefe, pode parecer absurda. Porém, tal assemelha-se ao pagamento mensal de uma hipoteca. A hipoteca pode ser um antigo documento, mas, se o indivíduo esquecer, o banco vai lembrá-lo. Muitas vezes, é dessa forma que um indivíduo adulto percebe as demandas das designações familiares. Na mesma direção, Groisman (2000) assinala que todos temos vozes familiares gravadas, sendo que o que difere entre as pessoas é a quantidade e a intensidade.

Tais vozes são bem ilustradas pelos conselhos paternos presentes na bênção de Polônio para Laertes, em Hamlet (Shakespeare, 2001):

E trata de guardar estes poucos preceitos:
 Não dá voz ao que pensares,
 nem transforma em ação um pensamento tolo.
 Amistoso, sim, jamais vulgar.
 Os amigos que tenhas, já postos à prova,
 Prende-os na tua alma com grampos de aço;
 Mas não caleja a mão festejando qualquer galinho implume
 Mal saído do ovo. Procura não entrar em nenhuma briga;
 Mas, entrando, encurrala o medo no inimigo,
 Presta ouvido a muitos, tua voz a poucos.
 Acolhe a opinião de todos – mas você decide.
 Usa roupas tão caras quanto tua bolsa permitir,
 Mas nada de extravagâncias – ricas, mas não pomposas.
 O hábito revela o homem,
 E, na França, as pessoas de poder ou posição
 Se mostram distintas e generosas pelas roupas que vestem.
 Não empreste nem peça emprestado:
 Quem empresta perde o amigo e o dinheiro;
 Quem pede emprestado já perdeu o controle de sua economia.
 E, sobretudo, isto: sê fiel a ti mesmo.
 Jamais serás falso pra ninguém.
 Adeus. Que minha bênção faça estes conselhos frutificarem em ti.
 (Shakespeare, 2001, p. 24)

Wagner, Predebon e Falcke (2005) realizaram pesquisa em que solicitaram a 57 universitários, de 18 a 25 anos, que respondessem qual a frase que mais escutaram dos pais na infância e que expressa um valor educativo da família de

origem, qual a consequência que tal frase trouxe para a vida, e o que consideram mais importante ensinar para os filhos. Quanto às frases significativas, foram identificadas as seguintes categorias de respostas: pensar nas consequências dos atos; importância dos estudos; lealdade e retribuição dos filhos em relação aos pais; lutar pelo que se deseja; pensar no próximo; ter cuidado perante os perigos existentes no mundo; honestidade; respeito à autoridade paterna; crença no destino e em Deus.

Essas autoras constataram que, em geral, o que foi dito pelos pais ao longo da vida dos sujeitos investigados funcionou como um balizador de condutas, valores e projetos pessoais, além de influenciar a forma como os sujeitos vivenciam atualmente determinadas situações. De modo geral, tais sujeitos declararam que assimilaram e assumiram para si os valores dos pais, como a dedicação ao estudo, a luta por ideais, a solidariedade, a honestidade e o respeito. Mas a repercussão de tais mensagens pode assumir formas diversas. Por exemplo, frases referentes à necessidade de ser consequente e responsável teriam desenvolvido nos participantes um bom senso na tomada de decisão. Entretanto, alguns dos sujeitos afirmaram que se tornaram excessivamente reflexivos e cautelosos, com medo do resultado das escolhas que fizessem. Os efeitos, nos filhos, das frases repetidas pelos pais parecem ser diretamente relacionados com a forma e a intensidade de como tais mensagens foram passadas.

Assim, elementos da história familiar, modelos e determinadas falas de personagens importantes nessa história parecem ter significativa influência no desenvolvimento de competências. Segue depoimento de Meera Blackley (1998), renomada *chef* da culinária indiana:

Quero agradecer a minha mãe, Savitri Mahtaney, pelo exemplo, pela influência e pelo ensinamento generoso que me ofereceu durante toda a minha infância. Minha mãe nasceu em uma família muito rica, em uma casa com muitos criados e ninguém se preocupou em ensiná-la a cozinhar. Pouco depois do casamento, meu pai e minha mãe se mudaram para Rangoon, em Burma, e minha mãe, de repente, viu-se em terra estrangeira, com comidas estrangeiras e nenhuma experiência culinária. Sem se intimidar, aprendeu a preparar os pratos preferidos de meu pai e pôs-se a inventar pratos que mais tarde seriam muito elogiados e que toda a família pedia e repetia. Aprendi com ela a não ter medo de experimentar alimentos diferentes e diferentes combinações de temperos. Devo a ela o meu gosto pelas novidades. Com meu pai, Visnu Mahtaney, aprendi a desenvolver minhas habilidades. Até hoje me lembro do que meu pai dizia: “Supere a sua mãe!” (Meera Blackley, 1998, p. 5)

Nesse sentido, DeMaria, Weeks e Hof (1999) assinalam que mensagens são passadas de uma geração para a próxima em uma família, podendo ser examinadas por meio de diversas lentes, como cultura, gênero, sexualidade, emoções. É importante identificar essas mensagens e decidir quais precisariam ser mudadas, pois os padrões intergeracionais recebidos influenciam o comportamento interpessoal, a experiência psicodinâmica e, freqüentemente, o sucesso ou o fracasso na carreira profissional. Vejamos trabalhos explorando tais influências no tocante a habilidades no ambiente de trabalho.

Thayne (1997) utilizou os conceitos e os métodos do campo da terapia de família e de casal para planejar um treinamento para líderes de organizações desenvolverem competências de relacionamento. Participaram 12 indivíduos, ocupando posição de liderança de pequenas e médias empresas. Foi realizada uma sessão inicial de dois dias e meio, dois meses de acompanhamento individual por telefone e uma sessão final de dois dias. Foram avaliados, então, os efeitos nas competências relacionais no trabalho e na família.

Nos encontros, esse autor expôs elementos da teoria de liderança, bem como de terapia de família, e aplicou uma série de exercícios. Competências foram trabalhadas diretamente, tendo sido preenchidos inventários de liderança, realizadas dinâmicas de comunicação e cooperação, entre outros. Conceitos de terapia de família foram utilizados, majoritariamente, para se pensar relações tanto no trabalho como na família. Porém, foram pouco investigadas as influências advindas da família de origem dos indivíduos.

Uma atividade nessa direção consistiu no traçado do genograma. Cada participante desenhou um esquema das relações familiares, com símbolos que descreviam a estrutura da família e a dinâmica em tal sistema, incluindo coalizões, triângulos, conflitos, proximidade. Características individuais, padrões relacionais e valores da cultura familiar foram discutidos e registrados à medida que eram identificados através das gerações. Posteriormente, cada um realizou um *workgram*, um esquema de seus relacionamentos no trabalho, usando os mesmos princípios do genograma, sendo identificadas relações conflituosas, coalizões e triangulações. Adicionalmente, dinâmicas entre departamentos, estruturas hierárquicas de poder e questões políticas também eram incluídas.

De forma geral, os participantes assinalaram a falta de tempo para essa tarefa, o que os impediu de desenvolver o *workgram* na mesma extensão do genograma e de buscar identificar padrões recorrentes entre os dois esquemas. Segue um exemplo de novas percepções, de um indivíduo que participou desse programa, a partir do exercício em referência:

Eu penso que sempre soube que minha necessidade de segurança vinha de minha família, e isso refletiu em mim tendo um emprego tradicional, ao invés de ser um empreendedor; mas eu não associava ao fato de eu não correr riscos no trabalho e que eu estava em conflito no trabalho, por causa disso. Eu não associava isso à questão da segurança até que eu fiz a combinação do exercício [genograma e workgram] e trabalhei em meu plano de ação. (Thayne, 1997, p. 87)

Como resultado desse treinamento, os participantes relataram maior conhecimento de seus processos cognitivos e emocionais, assim como maior empatia pela experiência dos outros; que suas atitudes tornaram-se mais orientadas para relacionamento e foram desenvolvidos novos comportamentos que promoveram relações mais próximas na família e mais colaborativas no trabalho; que desenvolveram a confiança, a intimidade e a comunicação em determinadas relações.

Whiteside (1994), terapeuta de crianças e de família, como professor de Comportamento Organizacional na University of Southern Maine (EUA), desenvolveu um curso em que, além da matéria tradicional – liderança, motivação, entre outros temas –, debateu textos de terapia familiar e, para exemplificar os conceitos, expôs algumas influências que teve de sua família de origem e que causavam impacto no seu trabalho. Em suas palavras: “*Eu discuti como a dinâmica de minha própria família influenciou meus pensamentos, sentimentos e ações no trabalho, incluindo situações recorrentes que eu tinha dificuldades em lidar*” (p. 89).

Alguns estudantes trouxeram situações de seu trabalho atual como casos para a classe analisar a partir da perspectiva familiar. Por exemplo, uma aluna discutiu como a sua reação a queixas de dois subordinados era similar a maneira como ela lidava com as pessoas de sua família, sacrificando suas próprias necessidades para ganhar a aprovação delas e passando, então, a agir de forma passivo-agressiva com essas mesmas pessoas. A partir de debate em classe, pôde

perceber o impacto do legado familiar nessa situação e pensar em outras opções, de modo a agir assertivamente.

Uma outra aluna escreveu como um supervisor dominador, microgerenciador, fazia ela “perder a cabeça”. Disse que esse supervisor fazia o tipo de coisa que sua mãe costumava fazer, e que ela tem feito considerável esforço tentando ficar longe de pessoas que agiam assim. Atribuiu muitas de suas freqüentes trocas de emprego e problemas no trabalho a como reagia a esse tipo de comportamento crítico e controlador. Em suas próprias palavras, era como se aquelas “fitas antigas” de sua infância e adolescência fizessem ela se rebelar ou se retirar de maneiras improdutivas.

Como tarefa de fim de curso, cada aluno elaborou um trabalho de 10 a 15 páginas com o título “Minha família e meu trabalho”, em que deveria refletir sobre “*a influência que sua família tem tido no que você é, seu comportamento no trabalho e suas atitudes em relação ao trabalho*” (Whiteside, 1994, p. 96).

Tal tarefa consistia em duas partes. A primeira parte envolvia uma análise da própria família, incluindo a discussão sobre os seguintes itens, na medida em que fossem considerados relevantes na compreensão do seu trabalho: dados demográficos da família; análise do sistema familiar, incluindo papéis, alianças e triângulos, regras, padrões de comunicação, solução de conflitos, expressão de sentimentos e tomada de decisão; relacionamento com os pais e os irmãos; história profissional dos pais e suas atitudes e valores em relação a trabalho; designações e legados familiares. Posteriormente, o indivíduo deveria discutir como ele pensava que a sua família influenciou suas atitudes em relação a trabalho e seu comportamento no contexto profissional, assinalando a existência de determinadas forças ou áreas para melhoria devido ao impacto da própria família como, por exemplo, problemas recorrentes que o indivíduo encontra no trabalho ou no seu desenvolvimento profissional.

Como resultado, Whiteside (1994) reporta que, para a maioria dos alunos, essa tarefa aumentou significativamente a compreensão de quem são, de que forma se tornaram assim, e como o contexto familiar tem afetado seu trabalho. Uma aluna, supervisora, disse que, como resultado do exame de como sua família tem influenciado o seu comportamento no trabalho, ela iria ser mais compreensiva e compassiva com relação a comportamentos problemáticos de colegas e

subordinados. Outra aluna mencionou que tal tarefa ajudou-a a entender porque as pessoas fazem coisas que podem parecer irracional para os outros.

Adicionalmente, muitos dos estudantes assinalaram que tal perspectiva amplificou, enriqueceu e tornou viva a teoria presente nos textos de comportamento organizacional. Por exemplo, a maioria dos textos dessa área, ao discutir comunicação interpessoal, faz referência à distorção de mensagens, que pode ocorrer em razão de ruídos ou filtros, porém pouco é dito sobre a natureza e a fonte desses filtros. Uma aluna observou que um olhar sobre a experiência familiar pregressa de um indivíduo poderia ajudar a compreender, por exemplo, porque ele teria a tendência a filtrar as mensagens de uma certa maneira. Outro estudante relatou que aquela abordagem aumentou seu entendimento dos conceitos tradicionais de motivação, como as três necessidades sociais de McClelland. Para ele, os conceitos de terapia familiar foram úteis para compreender porque uma pessoa tem alta necessidade de realização, poder ou afiliação e em que situações essas necessidades são ativadas, questões não respondidas nos textos sobre essa teoria de motivação. Em especial, analisar a própria família, ajudou-o a entender a origem de sua alta necessidade de realização e a reconhecer quando essa necessidade tornava-se disfuncional, permitindo-lhe melhor administrar essa questão.

Assim, pensar o ser humano no trabalho, a partir da história em sua família de origem, tem o potencial de trazer importantes contribuições ao campo da subjetividade aplicada na área de gestão. Tal abordagem oferece novas perspectivas para o autoconhecimento, uma nova forma de perceber o outro, bem como um aprofundamento a diversas teorias da disciplina Comportamento Organizacional.

Apresentamos, neste capítulo e no anterior, revisão da literatura. Passamos a tecer considerações sobre a metodologia utilizada na pesquisa de campo.

4

Estudo de Campo

4.1

Método

Para atingirmos os objetivos do nosso estudo, escolhemos desenvolver uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, considerando a escassez de conhecimento sistematizado sobre o tema. Optamos pelo método de análise de conteúdo (Laville & Dionne, 1999) para interpretarmos o material obtido por meio de entrevistas semi-estruturadas.

4.2

Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por facilidade de acesso. Pedimos indicação para conhecidos, alunos e instituições em que ministrávamos cursos. Adicionalmente, no fim de cada entrevista, perguntávamos se o sujeito teria algum nome para indicar.

Pelos critérios originais, os sujeitos da pesquisa deveriam ser indivíduos que exercessem função gerencial, tendo pessoas sob seu comando, e que: a) possuíssem formação universitária; b) tivessem 30 anos ou mais; c) trabalhassem há pelo menos cinco anos; d) ocupassem cargo gerencial há pelo menos dois anos. Os requisitos de idade, tempo de trabalho e tempo de gerência objetivaram selecionar indivíduos com certo grau de maturidade no tocante ao conhecimento de si mesmos e da realidade organizacional. Em casos isolados, esse critério foi afrouxado, a saber: um gerente com segundo grau completo, um gerente com terceiro grau incompleto e um outro com 28 anos. Adicionalmente, três dos entrevistados eram sócios das empresas.

Foram entrevistados 30 gerentes, 19 homens e 11 mulheres, 26 em duas capitais da região sudeste e 4 em uma cidade do interior do sul do país. Esses trabalhavam em empresas de diversos ramos, como comércio, indústria, imprensa,

telefonia, combustível, pesquisa. Ocupavam cargos diversos, como gerência de loja, de engenharia, de criação, de recursos humanos, de edição e gerência comercial. Os homens estão identificados pela letra H e as mulheres pela letra M, a fim de preservar as identidades. Com os mesmos fins, a idade, o tempo de trabalho, o tempo de gerência e o número de funcionários estão apresentados por faixas. Suas principais características encontram-se no Apêndice I.

4.3

Coleta de dados

Foram realizadas, entre junho e dezembro de 2005, entrevistas semi-estruturadas com os indivíduos selecionados. Foi esclarecido, no início, que se tratava de uma pesquisa sobre família de origem e trabalho. Pedimos permissão para utilizar o gravador, explicando que o motivo era para não se perder nada do que fosse dito, sendo assegurado o anonimato. Solicitamos também que fosse assinado o “termo de consentimento” para realização da entrevista (Apêndice II).

Inicialmente, a partir dos objetivos desta tese, e subsidiados pela pesquisa bibliográfica, elaboramos um roteiro preliminar para a realização das entrevistas. Esse roteiro previa dois encontros com cada entrevistado. No primeiro encontro, seriam abordadas questões referentes à família e, no segundo, referentes ao trabalho. Realizamos, então, a entrevista piloto. Apresentamos o resultado obtido à Banca de Qualificação, que trouxe valiosas contribuições. Tal roteiro previa um número elevado de questões, o que poderia estar levando a um direcionamento das respostas. Dessa forma, optamos por um número bastante reduzido de perguntas, em apenas uma sessão, partindo do geral para o particular, como se verá a seguir. Iniciamos perguntando sobre a família, depois sobre as influências recebidas, para então perguntar sobre as influências que repercutem na gestão.

Nas perguntas preliminares, procuramos “quebrar o gelo”, para que a entrevista se tornasse descontraída. Buscamos manter um tom informal, deixando o sujeito falar livremente, bem como realizamos perguntas buscando obter esclarecimentos e profundidade.

Além dos dados sociobiográficos coletados (idade, formação, cargo, número de irmãos, estado civil, tempo de trabalho, tempo de empresa, tempo de

gerência, número de funcionários gerenciados), foram abordados os seguintes itens, que constituem os eixos temáticos:

a) O que é família para você?

Objetivo: significado da família para o sujeito.

b) Fale-me da sua família de origem.

Objetivo: características da família.

c) Gostaria que você falasse sobre características suas que você considera terem tido a influência de sua família de origem.

Objetivo: repercussões advindas da família, genericamente abordadas.

d) Agora pense na sua prática gerencial. O que, mais especificamente no exercício da gerência, você considera ter sido influenciado por sua família de origem?

Objetivo: repercussões advindas da família na prática gerencial.

e) Existem momentos em que você traz, metaforicamente falando, de alguma forma, a sua família de origem para o trabalho?

Objetivo: apreensão da maneira pela qual a família se faz diretamente presente para o sujeito durante a sua prática gerencial.

f) (Foi mostrada, como estímulo, uma folha com algumas competências – apenso no Apêndice III) Considerando essas competências, o que você identifica, no seu exercício da gerência,

como tendo sido, positiva ou negativamente, influenciado por sua história na sua família de origem?

Objetivo: estimular ainda mais o discurso do sujeito, focalizando especificamente em comunicação, criatividade, liderança, motivação, negociação, solução de conflitos, tomada de decisão e trabalho em equipe.

Depois das perguntas sobre influências recebidas, para que as respostas fossem ampliadas, era perguntado se havia mais algum aspecto positivo ou alguma deficiência advinda da história vivida na família de origem. No final, era perguntado ao indivíduo se existia algo a mais que ele quisesse dizer, que ainda não tivesse tido a oportunidade.

4.4

Tratamento dos dados

Nesse processo, são aspectos especialmente importantes as definições quanto ao recorte dos conteúdos e quanto às categorias analíticas. Iniciaremos por tais considerações. Posteriormente, abordaremos a modalidade de análise e de interpretação utilizada.

Laville e Dionne (1999) assinalam que uma das primeiras tarefas do pesquisador consiste em efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que constituirão as unidades de análise, devendo ser completos em si mesmos no plano do sentido. Nesta pesquisa, utilizamos tal recorte em temas, isto é, em fragmentos que correspondam, cada um, a uma idéia particular, seja um conceito ou uma relação entre conceitos. Os mencionados autores salientam que surgem dificuldades em razão de os temas poderem estar pouco evidentes, nem sempre serem delimitados com clareza e se encontrarem freqüentemente misturados a outros temas. Porém, os cuidados que a sua operacionalização exige é compensada pela riqueza advinda nos resultados, pois a pesquisa dos temas já exige uma maior aproximação ao sentido do conteúdo. Richardson (1999) observa que o tema tem sido amplamente utilizado como unidade de registro para o estudo de motivações, opiniões, atitudes, crenças, entre outros, e que as respostas a

perguntas abertas em um questionário, as entrevistas e as reuniões de grupo frequentemente são analisadas com base temática.

Outro aspecto importante consiste na definição das categorias analíticas, ou seja, as rubricas sob as quais virão se organizar os elementos de conteúdo, agrupados por parentesco de sentido (Laville & Dionne, 1999). Vergara (2005) relaciona as possibilidades de definição de tais categorias:

Grade aberta: identificam-se categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procedese ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise.

Grade fechada: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa. Identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas.

Grade mista: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo. (Vergara, 2005, p. 17)

Tal escolha deve ser feita em razão das intenções do pesquisador, de seus objetivos e de seu conhecimento da área em estudo (Laville & Dionne, 1999). Tendo em vista o caráter exploratório desta pesquisa, aliado à existência prévia de algum referencial teórico, optamos por utilizar o modelo de grade mista. Assim, a definição das categorias começou antes da coleta de dados e se aprimorou, sofrendo sucessivos refinamentos durante a fase de análise.

Laville e Dionne (1999) assinalam que as categorias devem possuir certas qualidades. Devem ser pertinentes, isto é, convir aos conteúdos analisados; ser tão exaustivas quanto possível, de forma a englobar o máximo dos conteúdos; não ser demasiado numerosas, pois a finalidade perseguida é reduzir os dados; ser precisas, permitindo exatidão e clareza na classificação das unidades de conteúdo; e ser mutuamente exclusivas, de modo que um elemento de conteúdo não deve encontrar-se em mais de uma categoria. Tais autores ressaltam que, no que toca a esse último elemento, alguns pesquisadores têm se mostrado menos exigentes, em razão de os enunciados nem sempre serem unívocos.

Após o agrupamento dos elementos tirados dos conteúdos nas categorias, a análise pode ser realizada dentro de uma abordagem quantitativa ou qualitativa. No enfoque quantitativo, privilegiam-se as distribuições de frequência e os

cálculos estatísticos, enquanto que, no qualitativo, o pesquisador detém-se nas particularidades, nas nuances do que foi expresso, importando mais a presença ou a ausência de uma característica do que a sua frequência. Nessa última abordagem, adotada nesta pesquisa, atenta-se para o que parece novo, significativo, ainda que apareça de maneira fugaz (Laville & Dionne, 1999).

Laville e Dionne (1999) apresentam três estratégias de análise e de interpretação qualitativas: emparelhamento, análise histórica e construção iterativa de uma explicação. No emparelhamento, busca-se associar os dados obtidos a um modelo teórico, com a finalidade de compará-los. Na análise histórica, caso particular da estratégia anterior, utiliza-se um quadro teórico explícito para elaborar um roteiro sobre a evolução da situação focalizada, aplicando-se a pesquisas longitudinais. Na construção iterativa de uma explicação, elabora-se, de forma progressiva, uma explicação lógica do fenômeno em estudo, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas. Nesta tese, sempre que a teoria prévia permitiu, buscamos aplicar o emparelhamento. Porém, em razão do caráter exploratório da pesquisa, investimos parte do esforço de análise nessa terceira estratégia apresentada.

As entrevistas, gravadas, foram transcritas na íntegra. Posteriormente, foram identificadas as categorias presentes nos discursos dos sujeitos. Os dados obtidos foram tratados com o auxílio do software ATLAS/ti, que facilita a identificação dos conceitos emergentes dos dados, ao permitir o agrupamento de conceitos similares em categorias e a identificação de propriedades e dimensões dessas categorias.

Desenvolvemos os seguintes olhares sobre o discurso dos sujeitos entrevistados: o significado da família; o que foi apreendido na vivência com a família de origem; de que forma as características foram passadas. Adicionalmente, abrimo-nos a temas emergentes, como situações no exercício da gerência em que a referência à família ocorre de forma explícita, bem como elementos que parecem contribuir para mudança de padrões e atitudes.

No tocante ao que foi apreendido e a como foi passado, note-se que uma mesma fala do sujeito tende a pertencer a ambos os grupos. Por exemplo, uma fala marcante dos pais sobre respeitar os outros, relaciona-se com Valores

(característica apreendida importante para a liderança) e com Falas Significativas (modo de transmissão).

Dentro de cada grupo, também, os elementos não são estanques, relacionam-se. Por exemplo, um aprendizado em comunicação tende a afetar a qualidade das negociações. Do mesmo modo, um padrão familiar pode estar acompanhado de falas marcantes. A classificação dos trechos de discurso analisados levou em conta o que é mais significativo, o que ficou mais em evidência.

As características apreendidas identificadas foram relacionadas às competências objetos desta tese: liderança; motivação; comunicação; negociação e solução de conflitos; tomada de decisão; criatividade; trabalho em equipe. No trabalho de síntese, inicialmente, cada competência foi abordada tendo em vista os antecedentes familiares. Posteriormente, relacionamos os aspectos pertencentes à dinâmica da família de origem que se revelaram importantes alicerces para tais competências como um todo. Esses aspectos da história familiar teriam, então, o potencial de, se devidamente explorados, trazer importantes *insights* para os indivíduos no tocante às suas práticas de gestão.

5

Análise e Discussão das Entrevistas

Neste capítulo, apresentamos o resultado da análise das entrevistas realizadas. Iniciamos explorando o significado da família de origem para os sujeitos, tendo em vista que foi o reconhecimento de sua importância na formação da subjetividade que deu origem a esta pesquisa. Damos continuidade, abordando as competências gerenciais relacionadas no Capítulo 2, apresentando a forma como os indivíduos percebem que elas expressam as experiências vividas em sua família de origem. Prosseguimos, sintetizando os alicerces familiares que emergiram como elementos de relevo no desenvolvimento das diversas competências apresentadas. Discorremos, então, sobre as percepções diretas das repercussões da família durante a gerência. Por fim, tecemos considerações sobre as percepções dos sujeitos sobre a família de origem e a possibilidade de diferenciação.

5.1

Significado da família

Em todos os depoimentos, fica evidente a intensidade da importância da família de origem para os sujeitos entrevistados. Ela é vista como “*uma coisa fundamental*”, como “*a base de tudo*”. Destacam-se dois significados maiores para a família: elemento formador e suporte.

Na acepção de elemento formador, a família é vista como algo que “*iniciou*” o sujeito, sua “*base*”, suas “*raízes*”, tendo fornecido as condições para o indivíduo “*vir a ser alguma coisa*”, ou seja, aquilo que contribuiu para a sua formação:

Família? Família, pra mim, é o que... é o que faz a gente ser o que a gente é, né. Eu acho que família é o que te dá suporte para você vir a ser alguma coisa em algum lugar, enfim. Acho que família é uma coisa muito fundamental [...] (M3)

Então, ou seja, a família é... na verdade, o lugar da onde a gente veio e que é o meu lugar de referência enquanto pessoa. Isso, pra mim, é família... é onde eu

construí a minha base de referência como pessoa [...] É em todas as minhas referências como pessoa, ou seja, o que eu sou... (H16)

Nesse sentido, a família constitui-se no que Minuchin (1982) denomina matriz de identidade do sujeito. Dentro dessa acepção de elemento formador, uma referência que nos chamou a atenção é a da palavra “*berço*”, evidenciando a força das influências familiares:

Então, tem coisas que eu brinco que são de berço, né. Eu falo que tem coisas que são de berço e tem coisas que não vão sair de mim. Então, coisas que eu peguei da minha família [...] meu berço, é... eu levo meu berço comigo [...] (H8)

Porque eu acho que o que você traz do berço é muito forte. Se você tem um berço, o que você traz dele, se você tem um seio familiar forte e presente, né, com os seus componentes presentes, você traz muito dali, senão você vai aprender com o dia-a-dia da vida, né. (H11)

A família também é vista como um suporte. Nesse caso, o que sobressai não é a fonte de aprendizados e de formação, mas a “*estrutura*” que a família pode ou não oferecer, ao ser ou não “*um abrigo seguro*”, “*uma âncora*”, “*um ponto de equilíbrio*”:

Família é o suporte, é um esteio em todos os momentos: alegres e tristes, né, eu vejo hoje tanto a minha família de origem quanto a atual. (M2)

Ah, família é tudo. Raízes, né. Se você não tiver uma raiz forte, né... é como uma árvore, né... se a árvore não tiver uma raiz forte, qualquer vento, qualquer chuva forte, ela tende a tombar porque não tem... Então, família, pra mim, é a estrutura e tem que ser bem forte, né, por causa da... não é qualquer coisa que vai derrubar. (M4)

Família, eu acho que é o... pra mim, significa o meu cerne, a minha essência, a minha origem. Então, ela representa... eu costumo dizer assim, que, nas dificuldades, com quem você pode contar efetivamente é a família... pai, mãe e irmãos. (H18)

Esse significado vai ao encontro da observação de McGoldrick (1997), de que se espera, a princípio, que os membros da família estejam em todas as ocasiões importantes da vida do sujeito, como nascimentos, casamentos, graduações, doenças e morte, havendo também a expectativa de ser apreciado, amado e apoiado pela família.

Adicionalmente, nessa relação de suporte, em famílias humildes, por vezes, os filhos se tornam, precocemente, provedores:

Família é base, né. Família foi que me ensinou a ser o que eu sou hoje, claro que... venho de uma família grande, muitos irmãos, é... a família pobre também, a gente teve que se virar a partir... quando a gente começou a ser adolescente, assim, cada um teve que se virar a sua maneira pra arrumar dinheiro, pra ajudar também os pais, né, no sistema da família [...] (H9)

Assim, conforme constatamos, a família de origem tem importância fundamental para os entrevistados, podendo ser vista como elemento formador e suporte para os desafios da vida. A dinâmica vivida na família, então, se expressa de múltiplas formas no indivíduo. Vejamos, a seguir, na percepção dos sujeitos, os modos como a história familiar repercute nas competências relacionadas à gestão.

5.2

Competências alicerçadas na família

Nas entrevistas realizadas, identificamos um amplo espectro de características que interferem nas práticas de gestão e que podem ser atribuídas à família de origem. A seguir, articulamos tais características com as competências de liderança, motivação, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, criatividade e trabalho em equipe.

5.2.1

Liderança

A liderança é atividade complexa, multifacetada. Dois gerentes de origem humilde observam que, devido às tarefas domésticas que recebiam, aprenderam a “*administrar simultaneamente diversas situações*” e a “*priorizar tarefas*”, desenvolvendo um importante senso de organização, uma visão “*do todo*”:

Então, nós tínhamos que fazer almoço, nós tínhamos que ter tempo pra brincar... Eles não deixavam, mas nós tínhamos que achar, né, porque a criança, né... É, tinha que cuidar... nós tínhamos uns animais em casa. Então, a gente tinha que cuidar dessa questão também e nós precisávamos preparar as questões todas, nós tínhamos um cavalo, né. Então, tudo isso era uma questão que a gente tinha que administrar aquela, o tempo pra que aquilo tudo estivesse pronto quando o pai e a mãe chegassem em casa. Então, isso é uma questão de fazer diversas atividades durante um determinado tempo, porque tinha que ir pra escola, tinha que estudar, né, então, essa é uma situação. (M2)

É, organizado porque... ah... normalmente o homem, ele é mais desorganizado. Ele não tem as percepções, digamos assim... tidas como de detalhes... que é mais atribuído ao sexo feminino. Então, eu tenho uma visão do todo muito interessante... É uma coisa que eu aprendi a desenvolver, que é o que eles chamam de visão periférica, né. Então, eu tô conversando com você aqui e eu percebo o que está acontecendo ali, como é que está o comportamento da pessoa e tal. [...] À exigência familiar [...] então, eu tinha que me estruturar para estudar, lavar banheiros, né, passar enceradeira na casa, é... lavar pratos, é, fazer [...] [Desenvolvi uma visão] Do todo. Sem dúvida. Até mesmo a própria questão de administrar o tempo, de priorizar tarefas, como agilizar isso e aquilo e tal para poder... (H18)

Essa habilidade é fundamental no exercício da gerência, que envolve o desempenho de diversos papéis e atividades. O gestor atua como chefe de equipe, ao receber pessoas e participar de cerimônias oficiais; como líder, ao criar entusiasmo e atender às necessidades pessoais; como elo de ligação, ao manter contato com pessoas e grupos importantes; como monitor, ao buscar informações relevantes; como disseminador, ao dividi-las com o pessoal interno; como relator, ao compartilhá-las com pessoas de fora; como empreendedor, ao detectar os problemas a serem solucionados e as oportunidades a serem exploradas; como mediador, ao ajudar a resolver conflitos; como alocador de recursos, ao destinar recursos para vários usos; e como negociador, ao negociar com outras partes (Mintzberg, 1973; Schermerhorn *et al.*, 1999).

A liderança, conforme assinalam Bowditch e Buono (1992), pode ser definida como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas. E esse processo vai demandar habilidades interpessoais, bem como atenção quanto ao estilo de tomada de decisão, no que toca à participação dos funcionários. Reconhece-se que não existe um melhor estilo *a priori*, de modo que o líder deve analisar a situação, escolher o melhor estilo e ter a flexibilidade para adotá-lo (Bateman & Snell, 1998; Robbins, 2000). Porém, modelos de liderança testemunhados na família podem ser levados à organização.

Uma gerente assinala as dificuldades que teve ao assumir a liderança pela primeira vez, pois o seu modelo de liderança era seu pai, que tinha um modo autoritário de se colocar. Estava, no início de sua carreira gerencial, conduzindo-se igual a ele:

Ao início porque... por exemplo, quando, é... eu assumi a gerência, que eu passei de liderado pra líder, na época não tinha, vamos dizer assim, preparo, né, não tinha nem um desenvolvimento antes. “Ó, a partir de hoje, você assume ali a gerência...”, né. Uma questão assim... um pouco da rigidez que o meu pai tinha. Depois eu trabalhei, né. Hoje não tenho nenhum problema. [...] Isso é uma questão assim que... a rigidez, a cobrança era uma questão assim que aquilo era tão... como é que eu vou te dizer?... algo tão natural, mas você se apercebe que aquilo era uma questão que... a gente trouxe, realmente, que eu via meu pai, sabe? (M2)

Em outra direção, uma gestora diz que foi marcante a fala de sua mãe a respeito da melhor maneira de se conseguir as coisas, “com mel, e não com fel”:

Aí, quando eu falo de... de respeito à pessoa, eu falo assim [...] em nenhuma faculdade ensina a ter educação, a tratar as pessoas bem, não subestimar as pessoas, isso aí não tem faculdade que ensine, não tem doutorado que ensine. Isso aí é... tem que estar dentro da gente, é a sensibilidade nossa, é a personalidade, que tem gente que trata as pessoas, Meu Deus do Céu, me desculpa a expressão, mas “um cavalo”. Eu detesto isso, detesto isso. Porque você não consegue com mel, com fel também você também não vai conseguir. Isso aí é um ditado que escuto lá desde longe, né. Da minha mãe. Que você não consegue com o mel, com carinho com as pessoas; com fel, quer dizer, com briga, você não vai conseguir também, entendeu? (M4)

O autoritarismo remete a modelos tradicionais de gerência, mecanicistas, nos quais os funcionários devem trabalhar para que o gerente alcance suas metas. Numa visão contemporânea, chamada de “inversão da pirâmide organizacional”, entende-se que o líder deve atuar como servidor de sua equipe. A experiência na família de origem pode contribuir para que o gerente assimile tais práticas:

Mas, num exercício de liderança, você tem renúncia, porque... o que você faz como líder? Você serve uma equipe. Então, esse paralelo é exatamente o paralelo que eu trouxe da família de um líder [seu pai], em que a causa dele é ser... aí eu tô colocando isso num nível muito... é... extremo, mas era isso que ele fazia. Queria como essa causa a família e servir à família e fez isso até morrer. [...] esse fundamento de estar a serviço das pessoas, dessa capacidade de... isso, pra mim, são fundamentos que são presentes, que eu acho que veio muito de lá [de sua família]. (H16)

Entre as formas de o líder contribuir para o desempenho e a satisfação de seus funcionários, encontra-se o papel de *coach*, de treinador, para que os membros de sua equipe desenvolvam competências. Esse modelo pode ser apreendido na família de origem, como nos casos a seguir, um tratando do papel do pai junto à família ampliada e o outro, junto aos filhos:

A liderança que eu exerço... aí sim eu acho que tem um pouco... um pouco de característica da liderança que o meu pai exerce na família como um todo... na família dele, com os irmãos dele, e na família da minha mãe, com os irmãos dela. Que é a característica de uma pessoa conscienciosa, uma pessoa que... estudou, uma pessoa que não tem... claramente interesses por detrás de qualquer, é... aconselhamento que ele dê, é... pros irmãos deles que são pessoas... muitos se aconselham com ele e assim... ele fala muito francamente, muito abertamente e sempre ajudando, e então ele tem uma liderança muito forte na família. (H14)

Então, eu dou autonomia. Na hora que você vê que a coisa vai complicar, vem pra mim e a gente conversa. Então assim, esse nível de interação e de comunicação a gente [ela e sua equipe] tem e é muito fluido. E era o que eu tinha com o meu pai. Eu tinha uma autonomia enorme, mas eu podia conversar com ele o tempo inteiro, né. Então, ele sempre foi coaching, né, de... pra tomar decisão e etc, muito mais coaching amigo do que pai, né, pai no sentido da... do que a gente sabia de pai, né, [...] um pai de quarenta anos atrás definitivamente não era o meu pai. Ele era um grande amigo, né, coaching de todo mundo, mas não era aquele pai de quarenta anos atrás, severo... (M9)

Nesse sentido, um aspecto relevante no exercício da liderança é a maneira de tratar os erros dos funcionários. Identificamos aqui fortes referências à família de origem, apontando para diferentes estilos de lidar com o erro:

É, eu digo assim, na vida executiva a gente vive... vive sob pressão, né, acho que é... não tem passar... é... eu acho que o passar a mão na cabeça nunca existiu. A gente nunca teve assim [...] “ah, coitadinho, né, ele é coitadinho, ele é sempre o coitadinho...” Não existiu muito isso. [...] Então, é, um erro, às vezes, ele tem que ser punido e é punido mesmo. (H8)

É, eu acho que eu trouxe da minha família e da minha história de vida também, é, não sei se você vai entender... é, não querer, é... achar culpado por um problema, por algum problema, por exemplo... o cara fez um negócio errado [...] Eu tento me colocar no lugar dele para saber porque é que ele tomou aquele tipo de atitude, porque ele fez, e eu acho que isso vem de uma formação familiar [...] as famílias evangélicas têm muita influência do que a gente aprende na igreja. A gente traz aquilo pra casa. (H9)

Por exemplo, eu contornar sempre as coisas e procurar ver o lado bom das coisas. Eu não vou julgar, como eu te falei, eu não vou julgar... eu olho... houve uma confusão, houve um erro, eu não vou em cima malhar aquela pessoa, eu não vou castigar, eu não vou fazer isso. Ao contrário, eu vou procurar entender o porquê daquilo. Então, eu acho que isso daí eu aprendi com o meu pai. Porque ele atuava assim. [...] Meu pai sempre ia perguntar, não que ele fosse assim... uma pessoa muito maleável, não era não, ele era uma pessoa muito autoritária. Mas ele era muito justo. (M11)

Então, toda vez que eu tenho uma equipe, seja pequena ou grande, eu tento ouvir. É lógico que eu não vou dizer que, depois que eu ouço, e aí eu acho aí é da minha mãe, a minha mãe era muito braba. Então, ela ouvia, mas quando errava, a pancada vinha e vinha mesmo. E isso eu também faço exatamente no trabalho. Eu sou ótimo, tá aqui, sento, converso, ouço, agora, na hora que faz uma bobagem, eu acho que até eu me exalto, porque aí eu perco um pouco do limite, porque,

dependendo do grau de erro, eu acabo... e isso é o que? Isso é fruto da minha mãe. (H13)

Outra concepção contemporânea de gestão é a liderança transformacional, no qual o líder é visto como agente de mudança. Para tal, é de relevo que tenha uma postura de aprendizado contínuo, tendendo a ver fracassos como experiências de aprendizado e sendo capaz de auto-reflexão (Bowditch & Buono, 1992). Assim, a capacidade de lidar com frustrações, de superar crises, de recuperação e de buscar ver as oportunidades nas ameaças assume importância única, associando-se a um olhar otimista por parte do gestor. E como essa característica se desenvolve? Um gerente, cujo pai faleceu quando ele tinha cinco anos, atribui a uma espécie de herança:

É, uma coisa assim que, pelo menos, o pessoal até me dá um feedback, é o próprio otimismo, sabe. Apesar da situação do momento, eu sempre sou bem otimista, estou alegre e tal. A coisa tá em crise, mas vamos batalhar, vamos lidar... Ah, tá indo bem? Melhor ainda, vamos fazer um churrasquinho sexta-feira, sabe. Essa questão do otimismo também eu... o pessoal me dá o retorno como um ponto positivo. [...] meu pai era assim, então pelas pessoas que eu conheço e que conheciam meu pai, né, na época, eles falam que meu pai era dessa forma. (H3)

Podemos especular até que ponto, em sua família, já não havia uma expectativa de que ele fosse como o pai, e os comentários a esse respeito teriam reforçando o rótulo. Nesse sentido, Minuchin afirma que as classificações psicológicas que fazem do indivíduo, em sua família de origem, têm forte poder na constituição desse indivíduo, colorindo e realimentando as suas ações. Esse autor enfatiza que nossos rótulos se tornam a maneira preferida de nos apresentarmos, até que se tornam nós mesmos (Minuchin & Nichols, 1995).

No mesmo sentido, uma entrevistada faz referência a uma série de falas de sua mãe, repetidas inúmeras vezes, com um conteúdo ligado à resiliência, à superação:

“Não desanimar muito”, mamãe falava. Por mais que a vida queira te puxar mais baixo, que tem momentos ruins, você não desanima nunca. [...] Mamãe tinha dia que tava triste e eu falava assim: “Mãe, hoje o dia foi ruim.” E ela falava assim: “Não tem problema, vai passar. Amanhã está melhor.” É, e eu falava assim: “Pô, mas todo dia você fala isso.” Mas ela falava assim: “Mas se eu parar de acreditar nisso, o que é que vai ser da minha vida?” Então, eu também tinha passado isso pros outros, e comecei a interiorizar isso, comecei a perceber que a vida é muito melhor se a gente for otimista. (M4)

A mamãe falava muito em moral. Em moral. Religião. É, luta. Ela não podia deixar de lutar, e nem de desacreditar na... acreditar sempre que a gente é capaz. Encarar aqueles desafios como passageiros. “Não vai acontecer com as paredes, vai acontecer conosco.” Ela sempre teve aquela palavra de força. Sempre teve, não, ainda tá até hoje. [...] É, quando a gente falava assim: “Pôxa, mas como é que isso aconteceu comigo?” E ela falou assim: “Não, com as paredes não vai acontecer isso.” [...] A gente tem que ver várias... nem só com os vizinhos, pode acontecer com a gente também. Tem que estar preparado pra tudo. (M4)

Outros traços da personalidade que podem vir a contribuir ao exercício da gerência são a alegria e a extroversão, associando-se à liderança carismática, possuindo importância para se conseguir o apoio dos funcionários, a sua colaboração. Um gerente, que diz ter herdado do pai o otimismo, também teria recebido tais legados:

Olha, um aspecto positivo que eu tenho, que todo mundo fala pra mim, é que eu sou uma pessoa de bom relacionamento, certo, sou muito extrovertido e se eu estou numa roda de amigos, as piadas, eu conto [...] sabe, então, das situações mais complicadas, mais terríveis, digamos assim, você tem que aprender com aquilo ali e logicamente mudar, né, mudar outro rumo, mas é, sempre manter o bom humor [...] Eu acho que tem a ver porque meu pai era assim. Meu pai, meu pai, pelas pessoas que conheceram meu pai, né, eles falaram que meu pai é da mesma forma que eu. [...] Então, eu vejo assim como uma coisa positiva em mim isso, sabe, isso daí. Você consegue um bom relacionamento com todo mundo, você consegue a ajuda de todo mundo, porque você precisa da ajuda de todo mundo a toda hora [...] (H3)

No mesmo sentido, uma entrevistada faz referência à sua mãe:

Uma coisa que assim... se você perguntar à minha equipe, eles iam falar muito forte, eu acho que pode ser uma influência, é, da minha família, que eu não mencionei ainda que é a coisa do bom humor, né. Eu sou uma pessoa muito bem humorada, engraçada. Todo mundo me acha engraçada. [...] A minha mãe é uma pessoa muito bem humorada, é uma pessoa que [...] tira meio graça de tudo. [...] Ela, lá na família, ela é meio que o centro das atenções, que ela tem sempre uma história [...] pra contar e tal. [...] eu acho que a gente tem o estresse muito grande, e eu procuro tirar um pouco de bom humor, ou até consigo fazer as coisas mais... as desgraças um pouco mais engraçadas. (M9)

De fato, uma significativa fonte de poder do líder no exercício da influência é fruto de características pessoais que atraem os outros, tornando-o uma referência, relacionando-se a fatores como o nível de prestígio e de admiração que os influenciados atribuem ao influenciador (Bateman & Snell, 1998; Stoner & Freeman, 1985). Se a extroversão e a alegria podem contribuir para tal, os valores do líder são pilares para a formação de sua credibilidade junto aos seguidores.

Os valores apareceram nas entrevistas associados à idéia de caráter, formação primeira, princípios basilares, “*enraizados*” no sujeito, vindos “*do berço*”. Seguem depoimentos sobre valores ligados ao tratamento dado ao próximo e à honestidade:

Então, é isso assim, é... Eu nunca vi meus pais, é... fora de casa, né, no clube, na rua, no shopping, viajando, em hotel, em qualquer lugar, né... Sempre trataram as pessoas de uma maneira igual assim, uma igual a outra, igual a outra também. Eu acho isso muito importante assim, independente de quem seja. Então, isso é um dos principais valores que eu tenho deles e assim, com certeza, foi com eles, entendeu? (H5)

Bom, uma que eu acho importantíssima é respeito às pessoas. Quer dizer, eu aprendi, na minha casa, que não interessa se o camarada é... ele é gerente, ele não é gerente, ele é chefe, não é chefe, ele é preto, branco, ele é macumbeiro, homossexual e não sei o que, isso não interessa. Eu aprendi que a gente tem que respeitar as pessoas. Então, isso é uma prática que eu trago aqui no meu... no meu ambiente de trabalho. E também exijo isso. (H11)

Bom, a honestidade... ela [a mãe] praticava assim, como eu te falava, tudo que eu chegava em casa, ela falava assim: “Não traga nada da rua do que não é seu. Nada.” E sempre também na vida, os princípios, né, religiosos, tudo, então sempre praticou. (M4)

Mas eu aprendi muito com papai a coisa da, da honestidade, porque o papai sempre foi uma pessoa assim... muito correta, muito... então, isso aí foi... foi bom. (M5)

Os entrevistados associam diretamente os valores apreendidos ao exemplo recebido dos pais. Tais ligações confirmam o ditado que diz que “as palavras convencem, mas os exemplos arrastam”. E esse princípio se aplica não apenas nas relações familiares, mas nas organizações também, tendo em vista que um elemento que contribui sobremaneira para a credibilidade do gerente é a liderança pelo exemplo. Uma entrevistada diz de que forma atribui tal prática de gestão à sua família de origem:

Liderança pelo exemplo... De comprometimento... Eu demando muito deles de comprometimento, de qualidade de trabalho, de tudo isso. [...] Então, é aquela coisa do exemplo, né... de eu ver os meus irmãos, de eu selecionar o que eu quero e o que eu não quero. Eu, hoje eu acho que eu lidero pelo exemplo, né. O que eu demando deles, eu faço, efetivamente. E é fácil pra eles enxergarem isso, né, no meu grau de dedicação, de empenho, eles vêem isso. (M9)

Elemento central no exemplo e na credibilidade é a coerência. A esse respeito, um gerente (H16) diz que aprendeu com o pai, pelo exemplo e pelos

ensinamentos explícitos, a importância de ter alinhados o pensamento, o discurso e a ação. Seu pai sempre dizia que é mais difícil ser coerente do que ser honesto. Nesse tema, Féres-Carneiro (1996) assinala que a incongruência é um importante distúrbio comunicacional, que ocorre na família quando diferentes mensagens, emitidas por um indivíduo e relacionadas a determinado tema, se contradizem mutuamente.

Moscovici (1999) alerta que não é pouco comum, nas organizações, o discurso ético não ser acompanhado pela prática. As verdadeiras normas de conduta adotadas, os valores perfilhados, a ideologia real da organização, muitas vezes são bastante distintas daquelas proclamadas nos pronunciamentos oficiais, orais e escritos. Exemplifica com as seguintes contradições (Moscovici, 1999, p.20): “Respeito pela pessoa humana em primeiro lugar” (discurso) *versus* “Respeito pela pessoa, quando possível, em seu devido lugar” (prática); “Trabalhe arduamente e será recompensado” (discurso) *versus* “Seja esperto” (prática); “Seja honesto” (discurso) *versus* “Não se deixe apanhar em falta” (prática); “Coopere com seus colegas – a união faz a força” (discurso) *versus* “Por que promover os outros?”. Desse modo, uma mudança efetiva da cultura organizacional envolve que o corpo de dirigentes desenvolva uma ação alinhada ao discurso.

Entre os valores organizacionais, tem se sobressaído atualmente a chamada cidadania corporativa, isto é, a percepção de que as empresas devem contribuir de forma mais ampla para a sociedade. Um dos entrevistados (H3) afirma que, pelo fato de ter vindo de uma família humilde e ter conseguido se estabelecer, desenvolveu um sentimento de responsabilidade social, de que deve buscar retribuir para a sociedade aquilo que a sociedade lhe deu.

Também do ponto de vista técnico, novos princípios passaram a compor a dinâmica organizacional. E, se o líder deve funcionar como multiplicador, é importante que o faça de forma autêntica. Assim, a existência de sinergia entre os princípios corporativos e o *modus operandi* da família de origem poderia contribuir para uma melhor assimilação das práticas organizacionais. Identificamos referências a aprendizados em família que, hoje, se encontram em sintonia com princípios de Qualidade, como fazer certo da primeira vez, utilizar padrões e evitar desperdícios:

É, quando você executa qualquer trabalho, até. Eu falo fazer bem feito, aí faltou, né, fazer bem feito, isso a gente já aprendia, na época, com a minha mãe, né. “Faça certo” que hoje se fala ainda em qualidade, “faça certo na primeira vez”, isso eu já ouvia na questão da minha mãe, né. Quando a gente assim... jogava uma colcha na cama e que a colcha não estava bem colocada, a mãe chamava de volta e ela dizia assim: “Filha, procura fazer certo na primeira vez que você faz”, né, “pra que eu não tenha que te chamar de volta pra você fazer de novo”. Então, hoje não, né, mas, tempos atrás, a gente, pôxa, já fazia qualidade na época e a gente não... (M2)

[...] a minha avó dizia assim, quando a gente deixava um restinho no prato, a minha avó dizia assim: “Olha, de novo, os olhos maiores do que a boca”. Ela falava assim, sabe, porque não era pra deixar restos. Mas aí eu perguntava: “Por que, vó?” Ela contava assim que, quando ela era pequena, eles passavam fome, tiveram dificuldades. Então, isso é uma coisa que realmente marca [...] A questão do desperdício, né, e isso você traz pra companhia, certo? Naquela época, naquele momento, era um arroz e feijão que estava sendo jogado fora, certo. Hoje em dia, é um desperdício no teu trabalho, são [produtos fabricados] que você está reciclando. Então, você traz isso pra tua... O desperdício, ele pode ser tanto na alimentação, quanto nos processos da indústria... (H3)

Nesses casos, há sinergia entre os aprendizados na família e as demandas organizacionais. Mas, certamente, pode ocorrer o fenômeno inverso, como no caso de indivíduos que não chegam na hora nas reuniões ou que não respeitam prazos. Será que a vida na família de origem poderia explicar? Antes de iniciarmos esta pesquisa, lemos, em um livro de administração do tempo de Schlenger e Roesch (1992), sobre a necessidade de se organizar, de fazer arrumações periódicas, jogando fora o que não mais serve. Essas autoras comentam sobre as pessoas que não conseguem jogar nada fora, aos quais chamam de “guardadores”, fazendo referência a uma psicóloga que era assim, ocupando tanto o seu consultório como a sua residência com muitas inutilidades. Observam, ainda, que os pais dessa psicóloga foram “guardadores” antes dela.

A referência acima chamou-nos a atenção e, em nossa pesquisa, encontramos um relato parecido, em que o sujeito (H15) diz que, apesar de ser mentalmente organizado, é extremamente desorganizado fisicamente, esquecendo ou não encontrando o que guardou, o que o atrapalha profissionalmente. Atribui tal traço a sua família de origem, pois não teve qualquer exemplo de organização, considerando uma lacuna na sua educação.

Vimos que valores claros, autenticidade e um discurso condizente com a ação são fundamentais para que o líder se torne uma referência, possua credibilidade. Vimos, também, que muitos dos entrevistados relacionam

características associadas a tais práticas a sua família de origem. Um gerente conta que, em diversos momentos, ouviu comentários de pessoas sobre a reputação de seu pai de cumprir as obrigações, de pagar o aluguel em dia, de honrar os créditos, o que foi muito marcante para ele e para seu irmão. Vale observar que esse gerente é de uma empresa de varejo e que, no comércio, em especial, o bom nome na praça, a reputação, é bastante significativo:

Ele tinha muito comigo e com o meu irmão, ele tinha a mania de nos levar em certos lugares, por exemplo, vamos fazer um crédito, vamos lá, uma casa de comércio. Então, ele nos levava, parecia que fazia de propósito e, quando chegava lá, o dono, o gerente: “Que prazer recebê-lo aqui. O senhor é um cliente muito grato nosso”, e tal, “o que o senhor quiser está a sua disposição aí”, e tal, “o senhor é um ótimo pagador.” [...] Esse tipo de coisa me marcou muito e ao meu irmão, eu tenho certeza, também [...] (H1)

A credibilidade é fundamental para que o gerente se torne uma referência junto à equipe que lidera. Assim, se esse pretende que seus funcionários tenham determinadas posturas, ele mesmo as deve possuir. O exemplo, desse modo, assume importância crítica nas organizações. Um aspecto em que isso se aplica é no tocante ao comprometimento e à dedicação ao trabalho. O gestor, hoje observado pelos seus funcionários, foi uma criança e um adolescente que observava seus pais:

[...] exemplos do pai também, né, principalmente a dedicação dentro do trabalho, a responsabilidade. Meu pai trabalhava no banco. Ia pra casa, levava serviço do banco. Ia no banco cinco horas da manhã. Então aquilo, desde pequeno, foi me marcando, esse comprometimento que ele tinha. Meu vô não é diferente disso [...] (H4)

Assim, um cara que eu tenho muito orgulho de ser filha dele. Tinha um coração enorme, uma pessoa muito boa, um cara extremamente trabalhador. E aí eu acho que eu herdei dele um pouco essa coisa de... era meio que viciado em trabalho, era um workaholic assim... era um cara que às três horas da manhã estava [trabalhando], então eu sempre [...] muito esse lado dele profissional, essa coisa muito, né... é... rígida com o lado da profissão, era um negócio que eu admirava muito nele [...] (M7)

Tais depoimentos corroboram a afirmação de Ulrich e Dunne (1986) de que um sistema familiar de origem pode ser melhor compreendido a partir de um olhar para as experiências, atitudes e valores de seus membros em relação a trabalho.

Uma outra gerente (M3) afirma possuir uma autocobrança excessiva em relação ao próprio desempenho profissional. Ao mesmo tempo em que tal traço gera uma grande dedicação ao trabalho, gera também um comportamento *workaholic*, marcado por buscar se superar sempre, ter que dar conta de tudo e nunca poder dizer não. Ela atribui essa cobrança ao fato de ser a filha mais velha, ao exemplo dado pelo pai e por ser de uma família em que os pais ascenderam economicamente (ela não poderia voltar a um patamar financeiro mais baixo). Faz referência a uma série de conceitos absorvidos em sua família e que ficaram gravados, como: *“a gente tem que ser produtivo, não vai ter ninguém fazendo pra gente, não vai cair do céu, a gente tem que conquistar os nossos espaços, a gente tem que conquistar os nossos lugares”*.

Adicionalmente, essa gerente percebe um padrão emocional que a leva a cobrar dos seus funcionários o mesmo que cobra de si e que reconhece ser excessivo. Repete o modelo de seu pai, que exigia que ela fosse como ele. Diz que tenta estabelecer um freio, pois reconhece que os seus funcionários são diferentes dela e têm limites diferentes.

Outro aspecto relevante é que, mesmo quando essa gestora busca passar uma imagem de equilíbrio, de qualidade de vida, aos seus funcionários, tem dificuldade em ser um exemplo. Conta que determinou a sua equipe que ninguém almoçaria mais no computador e que, depois dessa diretiva, foi vista transgredindo tal regra de qualidade de vida. Ao ser indagada por um funcionário, respondeu: *“Pois é, faça o que eu digo e não faça o que eu faço”*. Apesar de reconhecer que imprimiu um exemplo equivocado naquela ação, tem dificuldade em mudar o próprio padrão. O discurso coerente com a ação, como já vimos, é importante para a credibilidade do líder, para que as suas mensagens sejam assimiladas pelos seguidores.

A liderança, de fato, demanda múltiplas habilidades. Tendo em vista que esse fenômeno trata da relação entre o gestor e os seus funcionários, a empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar do outro e de compreender diferentes realidades, apresenta-se fundamental. Identificamos gerentes que, em razão de terem passado necessidade, afirmaram compreender melhor os funcionários mais humildes (M2, H3). Do mesmo modo, um outro entrevistado (H14) diz que trouxe para si o exemplo de seu pai, que era bastante paciente com os irmãos de sua mãe,

peessoas menos instruídas, ajudando-os em diversas atividades. Afirma, então, que tem bastante paciência com os funcionários com menos estudo, que demandam mais tempo.

Uma outra gerente relata que a experiência com um pai que tanto admirava, mas que sofria de alcoolismo, a ajudou a compreender mais as pessoas:

Como é que isso me influenciou? Ué, se eu vivi isso tudo, tentei elaborar de alguma forma, né, entender, entender as pessoas, querer entender, né, porque a gente sempre quer, eu, pelo menos, tento assim. Eu tento, tento, tento sempre, né. Posso não conseguir entender o que eu deveria ter entendido mesmo, mas eu tento, tento entender porque que as pessoas fazem o que fazem. (M1)

A empatia, certamente, é o primeiro passo para se gerenciar a diversidade, o que envolve compreender os funcionários como indivíduos, respeitando suas diferenças e utilizando-as para o benefício da organização (Bateman & Snell, 1998). Tal sensibilidade às diferenças é essencial para que se possa provocar motivação nos funcionários.

5.2.2

Motivação

Vergara (1999) assinala que a partir da sensibilidade quanto às diferenças, o gestor pode melhor compreender o que faz com que alguns indivíduos se sintam altamente motivados para realizar determinadas tarefas que a outros parecem desinteressantes.

De fato, o “respeito às diferenças” esteve presente no discurso de muitos dos entrevistados, os quais reconhecem a importância de o gestor lidar com a diversidade. Porém, qual de fato é o sentido dessa expressão para eles? Identificamos que o seu entendimento pode ocorrer segundo o referencial existente na família de origem.

Um gestor (H5) ressalta que seus pais não são autoritários, que eles sempre conversaram muito com ele e que não impuseram modelos do que tinham que ser para os filhos, dando uma liberdade dentro de certos parâmetros mínimos. As escolhas profissionais entre os irmãos, e em relação às carreiras dos próprios pais, por exemplo, foram todas diferentes. Esse entrevistado assinala que seus pais o

estimulavam naquilo que eles percebiam que ele gostava, e que ele busca fazer o mesmo com seus funcionários:

É, eu comecei a gostar de desenhar, aí eles estimularam. Falavam... deixavam, estimulavam eu a desenhar em casa. Às vezes, falavam: “Ah, vai ter um curso legal.” E aí me botavam no curso, sabe. Eu fiz curso de quadrinhos, assim, porque eles viram um curso legal e me falaram e aí eu fui lá e me inscrevi, entendeu? Eles estavam sempre atentos ao que eu despertava [...] falando de trabalho, eu vejo isso muito também, porque eu tenho vontade de estar estimulando sempre as pessoas. Isso é até uma herança mesmo [...] é uma coisa que eu trago mesmo pra cá. Tenho vontade de estar estimulando o pessoal o tempo inteiro. (H5)

Um outro gerente também aponta para a importância de se lidar com as diferenças:

Lá em casa, como nós éramos oito, cada um, é lógico, cada um diferente do outro, cada um completamente [diferente] do outro. E eu percebia como é que o meu pai e a minha mãe, naquela época, quando estávamos todos juntos, como é que eles conduziam isso, entendendo, né, porque nem todos eram iguais. Então, pra cada, eu percebia que era um tratamento diferenciado e procurava entender a diferença que cada um tinha do outro. Então, isso é outra coisa que eu trouxe, porque eu tenho muito de lembrança para o meu trabalho. De lá para o meu trabalho, né, eu saber que... é, você pode ter um especialista muito competente e você pode ter um especialista, um profissional que, vamos dizer assim, estaria na linha de normalidade de produção. (H11)

Porém, quando perguntado se via que os pais aceitavam as diferenças existentes entre os irmãos, verificamos que a sua concepção de tal característica difere da percepção do gestor anteriormente citado, revestindo-se de um forte padrão de comparação social:

Aceitavam. Eu, por exemplo, era mais estudioso que o meu irmão mais velho, né. Eu percebia que o tratamento era diferenciado, procurava fazer um estímulo, procurava fazer comparação, é a história da competição, da comparação. “Olha, você tem que estudar, o seu irmão está estudando”, e aí... Da mesma maneira, eu era mais tímido que ele. Então, eu me lembro ter recebido feedback de falar... “Não, você tem que, você não tem que ser tímido, tem que ser que nem o seu irmão, o seu irmão sai, vai lá”, não sei o que e tal... Então, você vai fazendo essas comparações aí e vai percebendo essas diferenças, como elas eram tratadas e como é que você tem que tratar hoje em dia. Isso eu trago por exemplo de família. (H11)

Nesse sentido, Féres-Carneiro (1996) aponta para a aceitação das diferenças como elemento importante da dinâmica familiar, referindo-se à possibilidade de preservação da identidade individual de cada membro da família,

em que as diferenças são respeitadas, permitindo-se que a heterogeneidade de interesses e opiniões seja manifestada no grupo familiar, lidando com as pessoas e as situações mais em termos de como elas são, do que em termos de como gostariam que elas fossem.

Outro aspecto importante diz respeito à forma de provocar motivação. O entrevistado H5, conforme trecho já transcrito, traz de sua família um referencial de motivação relacionado ao estímulo advindo da relação com a atividade que desempenha, de energização. Está consoante com a teoria de Herzberg (1997) de que para provocar motivação deve-se enfatizar o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento. Elementos externos à atividade, como salário e relações interpessoais, por exemplo, se estiverem deficientes geram insatisfação; porém, se adequados, não provocam motivação.

Em sentido inverso, um outro gerente traz, da dinâmica de sua família, a visão de que a motivação deveria ocorrer pelo fato de o indivíduo estar sendo remunerado para trabalhar:

Então, eles me passaram muito essa coisa da honestidade, da transparência, né, de ser uma pessoa séria, compromissada, né. [...] Meu pai diz sempre o seguinte: “Não importa se está gostando ou não. Se alguém te pagou, você faça o que foi contratado.” [...] Então, pra eles, não tem essa. Contratou, mesmo que seja mau negócio, faça. [...] Siga em frente. Eu sempre falo muito aqui. [...] estão me pagando, mesmo que eu não goste, e tenho que fazer o meu melhor. Pelo menos isso é uma relação de honestidade [...] (H6)

O trecho transcrito aponta para uma concepção transacional da liderança. O líder transacional, conforme assinalam Bowditch e Buono (1992), vê a relação líder-liderado como um processo de troca: trabalho por recompensas específicas, um favor por outro, e assim por diante. Diferentemente, o líder transformacional busca energizar as pessoas para que atinjam as metas organizacionais.

Assim, a liderança transformacional remete a um importante aspecto ligado à motivação, o *empowerment*, que consiste no processo por meio do qual a gerência partilha poder com os funcionários, conferindo-lhes autonomia decisória a medida em que se tornam mais maduros em relação às tarefas que desempenham. A maturidade, segundo a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, refere-se a desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade e experiência relacionadas à tarefa (Bateman &

Snell, 1998; Bowditch & Buono, 1992). Portanto, querer atribuir um desafio maior do que a capacidade atual do indivíduo, sem prepará-lo adequadamente, pode ser fonte de angústia, bloqueando a motivação. Por outro lado, fornecer todas as soluções para um funcionário que já domina um assunto pode representar fonte de desestímulo.

Que forças podem intervir nas ações gerenciais, gerando tal descompasso entre o nível de autonomia fornecido ao funcionário e o seu grau de maturidade? Um gerente (H6) descreve que sempre teve “*auto-suficiência total*” recebida de seus pais, que nunca perguntavam sobre a escola, apenas acompanhando o boletim. Se ele não pedisse ajuda, seus pais também não ofereciam, confiando que ele iria dar conta das atividades, demandando uma “*maturidade muito grande antecipada*”. Esse gerente, atualmente, também demanda uma “*auto-suficiência*” de seus funcionários:

Primeiro, eu gosto de funcionários auto-suficientes. Não gosto de ficar... o tempo todo dizendo o que o cara tem que fazer, né, e outra hora ajustando atividade de... Acho que se o cara é da equipe, ele tem que fazer aquilo que nós compromissamos, acordamos, certo. Se ele tem alguma dúvida, algum problema, ele vai intervir, mas o cara dizer... Aquele cara que chega e não faz porque eu não passei... nada, né; o cara tem que saber e saber o que tem que fazer e como... é como quase uma autogerência. Pequenos minigerentes, né. [...] Então, na verdade, eu dou as condições... peço assim [...] não pense só sobre o assunto. Vê o que tem as conseqüências. Às vezes, é meio complexo. As pessoas, às vezes, não entendem nada, né, o que eu tô dizendo. Tem essa dificuldade, mas... eu tento extrapolar demais, passar muita informação [...] (H6)

Para que o *empowerment* seja efetivo é necessário não só que o funcionário esteja preparado para tal, mas também uma postura de confiança, de descentralização, adotada pela liderança. O gerente em referência (H6) diz que tem a necessidade de ter uma leitura detalhista do que está ocorrendo, que se sente incomodado com a possibilidade de as informações virem de um canal já distorcidas, com tendências. Atribui esse seu comportamento à história profissional de seu pai, um pequeno empresário que, toda vez que ampliou o seu negócio, passando a depender de outros, fracassou totalmente.

Uma entrevistada, filha mais velha, refere-se à tendência que tem de buscar resolver muitas situações sozinha, as quais poderia e deveria delegar, para não sobrecarregar seus funcionários, o que relaciona à necessidade que teve em ser a cuidadora em sua família. Fala que precocemente em sua vida, por motivos

de doença, ela se tornou “*mãe de seus pais*”. Havia uma carga muito grande sobre ela, uma cobrança de que ela resolvesse os problemas:

Para resolver qualquer tipo de problema, eu comecei a não contar com eles pra resolver os meus. Então, eu poupava muito eles pra... porque eu falava: “Pô, se eu levar esse problema” [...] Porque eu comecei essa coisa de resolver, essa coisa de tudo meio sozinha, de ser muito independente, de não dividir a coisa do problema com ninguém. Como é que eu posso ter trazido isso pra cá? É, o que eu posso filtrar pra eles eu filtro em termos de... e, às vezes, eu acho que isso é errado. Talvez eu trabalhe até dez horas da noite, porque eu tente filtrar, resolver demais as coisas sem ter que incomodá-los, entendeu? Sem ter que dividir com a equipe é... o problema. Eu falo... eu quero resolver tudo sozinha.[...] É, eu acho que tem que ser... tem que ter um equilíbrio, tem que saber até onde eles podem resolver o problema. Porque eles têm uma alçada para resolver determinadas... E para eles aprenderem, né. Mas, às vezes, eu pego um negócio pra mim: “Não, deixa que eu resolvo, vai ver outra coisa e deixa que eu soluciono isso aqui.” E sobrecarrega, né... (M7)

Tal comportamento parece indicar que essa gerente tem uma alta necessidade de realização, o que, segundo a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, poderia prejudicar o processo de delegação, pois o indivíduo estaria mais interessado na eficácia com que trabalha do que em influenciar os outros a ter um bom desempenho (Robbins, 2000; Schermerhorn *et al.*, 1999). Tal consideração está de acordo com o comentário de um aluno de Whiteside (1994) do curso de Comportamento Organizacional, que esse terapeuta de família ministrou na *University of Southern Maine* (EUA), relacionando temas como liderança e motivação com as influências advindas da família de origem. Tal aluno relatou, ao final da disciplina, que aquela abordagem aumentou seu entendimento dos conceitos tradicionais de motivação, como as três necessidades sociais de McClelland. Para esse aluno, os conceitos de terapia familiar foram úteis para compreender porque uma pessoa tem alta necessidade de realização, poder ou afiliação e em que situações essas necessidades são ativadas, questões não respondidas nos textos sobre essa teoria de motivação. Em especial, analisar a própria família, ajudou-o a entender a origem de sua alta necessidade de realização e a reconhecer quando essa necessidade tornava-se disfuncional, permitindo-lhe melhor administrar essa questão.

No tocante ainda a predisposições frente ao *empowerment*, um outro gerente (H5) aponta, como deficiência que tinha, a ansiedade em querer encaminhar logo uma solução para um problema que iria delegar para um

funcionário. Ele já ia “*tentando encaminhar uma solução sem dar tempo pra pessoa ter uma paz e respirar um pouco e refletir sobre aquilo*”. Ele é consciente de que, se a pessoa tiver tempo para elaborar, poderiam surgir melhores soluções; bem como do fato de que, ele vir com soluções prontas, pode gerar desestímulo. Diz que percebeu esse modo de funcionar em si nos últimos três anos e tem buscado se controlar para fugir desse padrão.

Atribui esse comportamento que tem aos seus pais, que buscavam resolver algumas situações para que ele não perdesse muito tempo. Como exemplo, foi significativo o fato de os pais acharem que ele deveria conseguir um estágio ou emprego, logo no início da faculdade, para ter um retorno, e esses pais se empenharam para conseguir. O estágio na empresa em que trabalha foi sua mãe que “*leu no jornal, que correu atrás, que viu, que ligou*”. Esse gerente estaria então reproduzindo, com seus funcionários, comportamentos que os pais tinham com ele.

Outro aspecto importante no seu depoimento diz respeito ao fato de ele reconhecer que, em muitos assuntos, seus funcionários sabem mais do que ele, e não se intimidar com isso, aprendendo com seus funcionários. Atribui essa característica ao fato de que seu pai nunca se sentiu intimidado em aprender com os filhos:

Meu pai [...] parou de estudar mesmo há muito tempo, sabe, então a gente tinha que ensinar muita coisa e aí eu não sei se por conta disso é... assim, eu nunca me senti intimidado de, é... mesmo tando assim como chefe, com coisa a estar aprendendo coisa com pessoas que estão em baixo, assim, que estão subordinadas na prática, né. Então, assim, hoje em dia, é até engraçado. No momento que eu estou atualmente na equipe que eu coordeno, tem muita gente que sabe muito mais coisa do que eu de várias coisas que eu não sei. [...] Mas eu me sinto super à vontade. (H5)

Diferentemente da ansiedade em resolver os problemas delegados a seus funcionários, a disposição em aprender com eles contribui positivamente para provocar a motivação, pois representa um respeito à maturidade adquirida pelo funcionário no desempenho contínuo de suas atribuições.

De fato, uma expectativa positiva de um gerente para com seu funcionário é importante para o desenvolvimento desse funcionário, tendo em vista o Efeito Pigmaleão, uma manifestação da profecia auto-realizadora, por meio do qual as expectativas do gestor levam a atitudes que podem concretizar as crenças iniciais

(Maximiliano, 2000). Um gestor afirma que sua mãe sempre o incentivou, e que ele busca fazer o mesmo com seus funcionários:

Sim, sempre tentar... como minha mãe... aquele negócio do lado sempre positivo, esperar o melhor. E passar isso pras outras pessoas. Ter... ser otimista, você... “Não, vamos lá, a gente vai conseguir fazer isso, isso vai dar certo.” [...] tipo: “Vai, meu filho, vai... realmente você vai conseguir.” [...] Eu acredito que a minha atitude hoje de tentar incentivar as pessoas aqui, que vai dar certo e tal, vem disso. (H7)

Do mesmo modo, uma gerente relata que desenvolveu um olhar otimista a partir dos exemplos que a sua mãe lhe dava, nos quais contava as próprias conquistas, para mostrar que é possível atingir metas:

Eu acho que eu sempre, eu sempre tive essa imagem muito forte dela me motivando e acho que isso fez um negócio muito legal e eu acho que eu me pego meio que motivando pessoas, né, motivando até a minha filha e falando: “Pô, acredita, pô, pode chegar”, e tal... E isso eu me lembro claramente, ela falando de ser sócia do clube lá... porque ela queria o título do clube lá. Então, batalhava pra tal. Então, isso ela passava pra mim: “Você viu? Eu passei dez anos pra ser sócia do clube [...]. Você pode, você pode conseguir o que você quiser. A gente nem tinha dinheiro [...], eu fui juntando cada tostão para comprar o título.” E então, ela sempre me motivou muito dando esses exemplos de história dela. (M7)

E essa gerente, por vezes, durante o *feedback* para um funcionário, fala de sua própria experiência, de como realizou suas conquistas na carreira. Busca, desse modo, ser uma líder “*inspiradora*”, pois acredita que é importante ser um modelo.

Por outro lado, um outro entrevistado diz que sempre se sentiu depreciado pela sua mãe, que não acreditava no seu potencial positivo, e que conscientemente busca agir diferente com seus funcionários. Sua mãe tornou-se, então, um modelo de como não agir para provocar motivação nas pessoas:

Ela agia de uma forma que era negar. Que era negação. Então, o motivo com que eu era instigado a fazer as coisas era para provar a ela que eu não era da forma que ela falava. Então, eu não faço dessa forma com a equipe. Faço construindo o bem estar das pessoas, que elas têm potencial para se desenvolver, que elas podem fazer alguma coisa. (H18)

Um aspecto também importante em relação à motivação diz respeito ao líder não nutrir preferências *a priori* entre seus funcionários. A teoria líder-membro dispõe que, muitas vezes, os gerentes elegem alguns preferidos, com quem mantém relações mais próximas. Estes, chamados de intragrupo, tendem a

ficar mais motivados, enquanto os demais, o extragrupo, tendem muitas vezes a sentir-se desmotivados (Robbins, 2000).

Identificamos depoimentos de primogênitos que disseram serem os filhos com mais afinidade com os pais, tendo mais prerrogativas, e que isso não fez bem para os irmãos, prejudicando também, em alguns casos, a sua relação com eles. Assim, buscam fazer diferente com seus funcionários:

Assim, que havia uma diferenciação do primeiro filho pro segundo filho. E aí, não é um mimo, mas é... porque dizer que os pais não escolhem um filho, eu acho que... é uma... porque escolhem. Tem e porque você acaba se identificando mais. Você tem cinco filhos, você não vai tratar os cinco [...] Isso [ele ter mais prerrogativas por ser o primeiro filho], engraçado, que eu não trouxe pra cá. Eu tento tratar todos iguais e independente de ser o mais próximo e porque, às vezes, você se identifica com uma pessoa que tá no teu grupo trabalhando. [...] Mas eu tento tratar as pessoas da forma mais... assim... tentar equalizar o tratamento. Porque não era assim. Porque não era assim em casa, mas [...] eu nunca gostei dessa, é, diferenciação entre eu e minha irmã. [...] eu acho que isso me fez ver uma situação que eu não quero replicar. [...] no trabalho eu tento ser igual pra todo mundo, porque eu sei que não é legal. Porque quando você começa a direcionar ou a trabalhar somente com determinadas pessoas, porque você se identificou melhor, isso não vai dar certo. Eu via isso dentro de casa e aí no trabalho eu acho que realmente isso não dá. (H13)

Eu acho que... essa coisa do... aí eu não sei se é influência, mas essa coisa da... Minha mãe sempre teve uma afinidade muito grande comigo e essa comparação com a minha irmã é uma coisa que eu sempre tentei resolver... É, eu achava errado, sempre achei errado, sempre tentei resolver na família e eu acho que eu trouxe um pouquinho pra cá, que é o respeito pelo diferente. Que é uma coisa muito difícil, né. [...] Eu sempre tentei, é, entender melhor essa coisa da minha irmã, porque ela é completamente diferente de mim [...] Ela é diferente, ela precisa de outros estímulos, ela reage de outra forma. E isso eu procurei trazer. Foi muito difícil, é, porque você quer que as pessoas, elas reajam num determinado padrão, né. Tem pessoas dentro da minha equipe que são, me lembram muito como eu era jovem, começando a trabalhar, jovem, estagiária [...] e você tende a se identificar com aquelas pessoas. Mas eu não quero... eu me controlo muito pra nunca privilegiá-las [...] Você tem que respeitar... todo mundo, o jeito, se acostumar, o jeito, a paciência [...] Então, eu acho que isso eu trouxe um pouquinho de casa, sim, porque você pode estar fazendo um mal muito grande se você aliena algumas pessoas do teu processo, porque você gosta de outras, tem afinidade com o jeito de trabalhar de outras. (M7)

Em todos os elementos apontados nesse tópico, o conhecimento do líder a respeito dos funcionários é fundamental, e esse conhecimento se desenvolve a partir de uma comunicação efetiva.

5.2.3

Comunicação

Motta (1997) assinala que a comunicação constitui o instrumento fundamental do líder, pois é o meio para se aproximar das pessoas, compartilhar idéias e visões, aprimorar a compreensão sobre o trabalho de cada um, monitorar desempenho e conhecer alternativas de futuro. Porém, para que essa se dê de forma efetiva, o líder precisa desenvolver tal competência nas situações mais rotineiras, como, por exemplo, saber o que dizer cada vez que encontra um funcionário (Drucker, 1997). E o que contribui para uma facilidade na comunicação?

Um gerente (H5) diz que adora “*debater sobre as coisas*”, não no sentido de briga, mas de refletir e conversar muito, e que busca muito fazer isso na prática com funcionários e clientes internos. Gosta de uma “*conversa bem relaxada, sabe, bem a vontade, bem sem estresse [...], tentando descobrir, refletir sobre aquilo que a gente está fazendo*”. Essa postura permite uma compreensão maior do todo, o que é muito importante para um projeto, bem como o aproxima das pessoas na organização. Atribui isso à sua família, pois seus pais conversavam muito com ele, principalmente a mãe, que fala muito. Assim, ao reproduzir o comportamento de seus pais, consegue desenvolver os laços com seus funcionários.

Esse mesmo gerente ressaltou, ainda, que usa muito a comunicação não verbal, utilizando-se de contato físico. Quando chega para falar com os seus funcionários, fica sempre perto, muitas vezes abraça ou faz algum contato físico. Em sua percepção, isso ajuda a estabelecer o relacionamento. Diz que é uma coisa de família. Ele tem de cumprimentar o seu pai abraçando-o afetuosamente, às vezes dando um beijo, e nos tios também. Essa característica sua é “*uma coisa da família, da família que a gente sempre faz isso*”.

Uma entrevistada diz se pautar no pai ao dar abertura para conversar com seus funcionários:

Eu quero, eu quero ter, dar a abertura como o meu pai me dava de conversar comigo o tempo inteiro que eu quisesse. De comunicação... a mais fluida que eu já tive até hoje na minha vida. Então, isso era com o meu pai. [...] Ah, admirava muito. [...] É isso mesmo que eu quero... Isso que quero, eu quero dar a eles [seus funcionários], abertura total de... de... de vir conversar comigo quando tiver qualquer tipo de problema. O que eu falo pra eles assim... eu dou autonomia pra

eles, mas eu não quero que as coisas cheguem pra mim já com problema enorme. Então, eu dou autonomia, na hora que você vê que a coisa vai complicar, vem pra mim e a gente conversa. Então, assim, esse nível de interação e de comunicação a gente tem e é muito fluido. E era o que eu tinha com o meu pai. Eu tinha uma autonomia enorme, mas eu podia conversar com ele o tempo inteiro, né. (M9)

Outra gerente (M7) assinala que vem de uma família extremamente comunicativa, em especial seu pai que, quando falava, as pessoas paravam para ouvir. Do mesmo modo, ela também consegue prender a atenção das pessoas. Adicionalmente, afirma que transita bem nas diversas áreas da organização, que fala com todo mundo. Ela conta que seu pai se comunicava bem desde com o “*cara da quitanda*” até com o presidente da empresa, pois “*era um cara que conseguia entrar em todos os lados, eu acho que pelo dom da comunicação*”. Uma cena marcante foi quando viu o pai sentado no caixote de feira comendo tangerina com um feirante:

Até as mais simples. Aí muito do meu pai que era até over, né, sentava lá, né, era caixote de feira, né, é pra ficar igual ao cara da... acho que isso é respeito, né. [...] Não, do caixote de feira, né... porque eu passei, levei um susto... Comendo uma tangerina! Eu falo: “Pai!” [...] Com o feirante. [...] Eu já tinha lá, sei lá, meus 12 anos, 13 anos. Aí passava ali e falava: “Pai, o que é que você tá fazendo aqui?” E ele: “Ué, comendo uma tangerina.” Aí eu ficava na minha cabeça: “Não, o cara é doido, né?” Assim, trabalha na [nome da empresa], e não tá nem aí com nada [...] Que, assim, que era uma questão de ele querer, é... “Cara, eu vou sentar aqui, eu sou igual a você, eu sou lá da [nome da empresa], mas eu sou igual, eu sento aqui, na feira, com você e fico comendo tangerina”, entendeu? (M7)

Do mesmo modo, um entrevistado (H8) diz ser uma pessoa muito comunicativa e extrovertida e que se tornou assim, e seus irmãos também, ao conviver com um pai bastante extrovertido, que brincava com todo mundo, dentro e fora de casa, que era o mais conhecido na cidade. Esse gestor enfatiza que tal modo de se comunicar, marcado por uma relação pessoal, guia muito a sua vida, pois ele gosta de lidar com pessoas, conversar não apenas nos momentos bons, mas também nos momentos ruins.

A facilidade de se comunicar com pessoas mais simples, menos instruídas, de “*saber a linguagem deles*” (M2) pode ser atribuída ao fato de o gerente ter vindo de uma família humilde e por ter iniciado a vida profissional em atividades bastante operacionais:

O relacionamento e eu saber falar com todo mundo e falar com a linguagem do nível certo, porque, quando eu vou falar com a supervisão, eu tenho certo nível de conversa. Se eu vou falar com o pessoal de chão de fábrica, já cai o nível lá embaixo. Eu falo as palavras mais simples possíveis, não fico fazendo, é... assim, um discurso com palavras complicadas, eu me coloco... porque eu passei pela fase que eles passaram. Eu fui operador de máquina, eu fui auxiliar, eu fui tudo, né, então eu sei... eu desço até eles e falo o mesmo nível. Eu acho que isso a gente tem bastante, bastante retorno nessa área. Então, a influência da minha família foi essa situação, eu saber me comunicar, né, de uma maneira bem simples, objetiva [...] (H3)

Em direção oposta, um entrevistado (H18) afirma que não havia comunicação em sua família, e que precisou superar, na vida profissional, dificuldades nessa área. Para tal, fez cursos de comunicação, de como falar em público, fez um trabalho na área de psicanálise para quebrar a barreira de falar. Sua comunicação com seus funcionários restringia-se, única e exclusivamente, aos aspectos profissionais e operacionais do serviço, não se permitindo falar sobre a sua pessoa.

A capacidade de ser um bom ouvinte também é elemento crítico para uma comunicação efetiva. Um gerente diz ter adquirido uma paciência para tal acima do normal, traço que teria “*puxado*” de seu pai, que, em todos lugares onde morou, funcionava como um aglutinador de pessoas:

E [seu pai] tinha muito essa característica, de ser a pessoa com quem todo mundo gostava de conversar. E você gosta de conversar com aquele que você sabe que tá te ouvindo verdadeiramente. Então, isso é uma característica de liderança que, de alguma forma, eu acho que até, não só ele tem isso, digamos assim, não só puxei e aprendi isso, como eu acho que ampliei essa capacidade, é... no limite, que, às vezes, eu tenho dificuldade de suportar. Isso traz um peso, uma carga, do ponto de vista da liderança, pesadíssima. Mas... eu já defini na minha vida há alguns anos atrás, escolhi esta e vou fazer isso. Então, isso, às vezes, te requer tempos adicionais, é, uma disposição de estar com as pessoas ouvindo, orientando, aconselhando, etc. Então, isso é o reflexo do que exatamente meu pai fazia com a gente. [...] Escutava, dava o tempo, orientava, enfim, uma pessoa... Eu te falei, ele era também um aglutinador, não só com os filhos, mas em relação às pessoas ao redor dele, onde ele morava e etc. (H16)

Fica evidente, porém, no depoimento acima, que tal comportamento de ouvir os outros representa um peso para o entrevistado. De fato, o excesso de uma característica, a princípio, positiva, pode se tornar um problema. O aspecto “arte” da gestão consiste exatamente na sensibilidade para encontrar a medida adequada para cada situação.

Elemento que contribui para a credibilidade do gerente e gera sentimento de pertencimento nos funcionários é a existência de uma atitude transparente junto à equipe, em que essa é mantida informada sobre tudo que acontece:

A transparência também. Tudo, vamos supor assim, tudo que acontece tem que ser conversado, pelo menos eu tive uma educação assim, sabe. Acontece uma coisa boa, conversa sobre aquilo; acontece uma coisa ruim, fala sobre aquilo, sabe, esclarecer o assunto, colocar em pratos limpos o assunto. [...] É, sinceridade, eu digo assim, o que precisa falar, ele [o pai] fala. Sempre vi ele fazendo isso quando nós íamos no banco ou quando eu ia no mercado, pras pessoas, se tem problema com o vizinho, ele sentava com o cara e falava o que ele tinha que falar. [...] Vai atrás, vamos resolver o quanto antes pra não deixar acumular. (H3)

Tal entrevistado atribui essa sua postura à educação que recebeu, em especial ao exemplo de seu pai. E essa postura tem importância crítica na criação de interdependências, ao facilitar que os funcionários, informados, sintam-se parte de uma equipe (Motta, 1997).

Porém, a família pode ser também fonte de dificuldades no que toca à comunicação. Uma gerente (M2) aponta para a dificuldade que tinha de falar em público e de expor idéias, associada a um sentimento de vergonha, de insegurança e de cerimônia que nela se desenvolveu. Atribui isso aos seus padrinhos que sempre lhe restringiram (“*ah não, porque isso aqui fica mal, então, isso aqui não pode falar assim, não pode falar alto, não pode falar...*”) e à dinâmica na casa dos pais, em que as crianças deviam ficar quietas à mesa nas refeições e deviam se retirar quando os pais recebessem visitas. Se quisesse falar alguma coisa, bastava um olhar dos pais para ela entender que aquele não era o seu lugar. Para ela, superar as deficiências advindas dos padrões de sua família e as falas interiorizadas de seus padrinhos, exigiu todo um esforço. Em suas palavras: “*trabalhou para se recuperar*”.

O que é visto como uma qualidade pode ser visto como um defeito também, de acordo com a situação. Um entrevistado (H3) considera, como traço positivo em sua personalidade, a humildade. Porém, acentuou que, como efeito colateral, veio uma tendência a não se divulgar, a não administrar o seu “marketing pessoal”. Sempre aprendeu com a família que não deve querer aparecer, pois seus atos devem falar por si. Reconhece, no entanto, que, por falar pouco a seu respeito e dos cursos que fez, acabou ficando pouco conhecido e que

talvez, se tivesse se promovido mais, sua carreira poderia ter sido outra, começado mais cedo como gerente. Mas diz não se arrepender, pois sempre foi uma pessoa bastante humilde. Nota-se que, apesar da consciência de possíveis perdas de oportunidades por não se divulgar, prepondera a lealdade a uma postura de humildade, valor vindo de falas de sua mãe.

No tocante às relações interpessoais, uma gerente declara ter uma tendência de, quando um funcionário não fez o que deveria ter feito, brigar sem antes escutar as razões. Ela percebe que, quando age dessa forma, está se comportando da mesma forma que a sua mãe. Adicionalmente, quando se dá conta disso, ela freia essa tendência:

A deficiência que eu tenho, eu não sei nem se tem a ver, porque eu nunca parei pra pensar nisso. E eu toda hora me cobro, que... a mamãe não escutava bem, primeiro ela brigava pra depois me escutar, entendeu? Isso é um ponto. [...] Ela achava uma coisa e já ia atropelando. E eu sempre achei isso ruim. Às vezes, eu me pego fazendo a mesma coisa. Às vezes, eu tô braba com um funcionário e eu ligo pra ele: “Mas porque isso?” Eu não perguntei assim: “O que aconteceu?” Aí eu dou uma freada. Aí eu penso: “Tô igualzinha à Dona [nome da mãe]. Eu tô brigando primeiro, para escutar depois.” Aí eu dou uma freada e falo assim: “Tá bom, tá bom, eu tô ligando agora, me diz aí, o que aconteceu?” Eu mesma vou... E isso aqui é uma coisa que eu tento me corrigir o tempo todo [...] Eu não quero ser, não quero ser igual a minha mãe. (M4)

Essa postura pode gerar problemas, pois, como afirma Margerison (1993), a tendência a avaliar antes de ter entendido é razão pela qual, muitas vezes, esforços de comunicação fracassam. Adicionalmente, indivíduos que se sintam ameaçados ou sob ataque tenderão a assumir a defensiva, reagindo de maneira que diminua a probabilidade de entendimento mútuo (Bowditch & Buono, 1992). Nesse caso, o desafio dessa gerente é conseguir não repetir uma deficiência vista em sua mãe, figura muito admirada e que representa um modelo positivo sobre muitos aspectos.

Em direção oposta, mas também repetindo um modelo materno, um entrevistado (H9) diz que não gosta de ter reações por impulso, preferindo pensar, de modo que, se o assunto é grave, diz que precisa falar com o funcionário no dia seguinte. Ele busca refletir sobre qual a maneira de apontar para tal funcionário que houve um erro e como explicar a maneira correta de agir. Atribui essa característica à sua mãe, pois ela sempre foi muito paciente com os filhos.

Essas duas últimas referências tratam de um tópico de relevo relativo à comunicação, o *feedback*, o retorno que os gerentes precisam dar a respeito do desempenho de seus funcionários. Verificamos que a forma como esse retorno ocorre pode se relacionar com a família de origem:

Eu sou muito acolhedora, né. É... eu tenho meus pintinhos debaixo do meu braço e eu tento fazer por eles o melhor. Eu sou uma pessoa muito carinhosa. Eu tento falar verdade com amor. É o que eu digo: “Olha, meu amor, esse trabalho está horrível, não tem a menor condição.” Sabe essa coisa assim de verdade com amor? Eu procuro sempre falar o que tá acontecendo, mas eu não sou uma pessoa agressiva, de gritar, de... porque a minha casa nunca foi assim. Então, eu acho que isso vem muito da minha origem. [...] É um tom de voz. É uma forma de falar... é verdade com amor... Ninguém grita, ninguém bate, ninguém berra... essa coisa de... “Filha, vem cá... vamos conversar. Você não acha que isso aqui tem que ser dessa forma?” É meio que um convencimento. E é isso que eu faço com os meus funcionários, entendeu? Eu nunca falo: “Olha, isso daqui ficou horrível, seria melhor dessa forma”, entendeu? Eu falo: “Você não acha que se a gente experimentasse assim, talvez a gente tivesse um resultado melhor? Acho. Você concorda? Não? Por que? O que você acha?” Então, eu sempre busco criar diálogos pra que seja uma coisa de dentro pra fora. (M8)

Um outro gerente diz que nunca grita ou destrata seus funcionários, pois seu pai nunca agiu assim com ele, sempre resolvendo as questões na base do diálogo, que pode assumir um tom bastante sério quando necessário. Cita uma intervenção bastante marcante do seu pai, que considera um modelo, com o seu irmão:

É... nunca vou me esquecer um exemplo que teve lá em casa, que virou... O meu irmão tinha dificuldade de acordar de manhã cedo pra ir pra escola e tal... Sabe aquele cara que não acorda e tal e não sei o que? E aí, um dia... meu pai disse: “Meu filho, acorda, meu filho...”, não sei o que, “tá na hora, filho...” Aí, um dia, eu acho que meu pai se encheu dessa história e falou assim: “[nome do irmão], são...”, sei lá, “sete horas da manhã... você tem que estar levantado, você tem que estar em pé às sete e cinco porque eu não vou falar nenhuma vez. Nunca mais.” Assim... O [nome do irmão] ficou naquele: “Não, eu vou... peraí... eu tomo café da manhã depois...” Assim: “[nome do irmão], são sete horas, sete e cinco o ônibus da escola passa aqui de manhã, eu não vou falar mais nenhuma vez.” E nunca mais falou nenhuma vez. Foi a última vez que ele falou. Então, e não gritou, ele falou sério e eu sou assim um pouco também. Eu nunca briguei, nunca destratei [...] você nunca vai me ver fazendo isso. Assim... vou falando, falando... um dia eu falo assim, ó... aí eu falo mais sério. Então, eu acho que isso é muito parecido com o meu pai. (H14)

A comunicação é uma competência que possui múltiplos aspectos, mesclando-se com uma série de outras competências. Por exemplo, nas

negociações, exerce papel vital. Gotllieb e Healy (1998) afirmam que negociadores habilidosos focam tanto no processo de comunicação como nos elementos substantivos da transação. Um entrevistado destaca o poder de persuasão, de oratória, observando que desenvolveu essa habilidade mirando-se no irmão mais velho:

Ele é uma pessoa muito inteligente, a quem eu consulto muitas vezes sobre alguma dúvida, e ele também me influenciou muito, não só por isso, mas o meu irmão foi diretor da [...] tinha um poder de persuasão, um poder de oratória, ainda tem hoje, impressionante. Isso também me fez seguir esse caminho. Eu gosto muito de falar [...] (H1)

Minuchin e Nichols (1995) já enfatizam a importância dos irmãos como exemplos a serem seguidos ou evitados. No caso em comento, o irmão mais velho desse gerente assumiu um papel parental, pois, com o falecimento de sua mãe, seu pai constituiu nova família e, cedo, ele e seu irmão foram morar sozinhos. É relevante observar a disposição do entrevistado em aceitar e se mirar no que considerou positivo no irmão mais velho, não precisando atrofiar tais competências para ser diferente.

Vejamos, agora, de que forma a família de origem se expressa no tocante às competências de negociação e solução de conflitos.

5.2.4

Negociação e solução de conflitos

Segundo Cohen (1998), a habilidade de negociação determina o quanto um indivíduo pode influenciar o seu ambiente. E a postura desse indivíduo frente a situações de negociação, assinalam Lewicki *et al.* (1999a), não necessariamente é uma escolha consciente, podendo haver uma predisposição da personalidade. E o que pode estar contribuindo para tal predisposição?

Um gerente conta que, por precisar negociar em sua família, aprendeu que esse é um processo importante para se realizar conquistas, trazendo, nesse sentido, uma facilidade na vida organizacional:

Era uma negociação assim: “Pai, eu quero uma bicicleta nova.” Ah! Meu amigo, você tinha que negociar muito isso. Sempre existia, as coisas nunca foram fáceis assim. Então, existia uma negociação no bom sentido, de você tentar reverter alguma coisa, tentar conquistar algumas coisas, não conseguir por algum momento, por algum motivo, e sempre existir essa parte de... de vida, né, dentro da relação. [...] A gente sempre teve muita dificuldade para conseguir as coisas e quando conseguia elas eram... uma conquista, sabe. Eram... então, hoje, negociação se fala negociação... pra mim, na organização, ela tem sempre suas dificuldades, tem suas... tem seus obstáculos, eu acho que isso influencia para você conseguir o seu objetivo final. A partir do momento que você enfrentou tanta... tanta coisa que naquele momento eram altos muros, e você conseguiu pular esses muros, eu acho que... isso ajudou muito na minha vida executiva. Porque eu tenho que negociar dentro aqui da empresa. (H8)

Do mesmo modo, outro entrevistado (H11) diz que em sua família, de oito irmãos, aprendeu que o conflito existe e sempre pode ser resolvido. Em sua família, além das brincadeiras, havia brigas, discussões, seja uma disputa pela goiabada, seja entrando na confusão para terminar com a discórdia. Mas não se lembra de nenhum conflito grave que tenha presenciado, pois todos eram resolvidos. Considera isso um aprendizado, de forma que, como gerente, não tem dificuldade em enfrentar conflito, pois desenvolveu a consciência de que ele pode existir, pode ser pequeno, médio ou grande, e sempre tem solução. Assim, dentro da organização, se tiver que falar alguma coisa, ele fala, pois acredita que o conflito tem que aparecer e tem que ser resolvido, sendo pior se for colocado embaixo do tapete.

Em direção contrária, uma gerente (M3) descreveu o fato de que, em sua família de origem, não havia negociação. Seus pais diziam: “*Você mora aqui e a regra é essa... o dia que você não morar mais aqui, a regra muda*”. Ela saiu de casa cedo. Porém, aparentemente, levou esse padrão para o trabalho. Descontentamentos nos empregos a levavam a uma mudança de emprego, e não a uma tentativa de renegociar as condições. Gottlieb e Healy (1998), nesse sentido, já observam que a maior falha em negociação é deixar de negociar.

Um outro entrevistado relaciona à origem portuguesa de sua família o seu comportamento de não buscar renegociar quando o acordo não é bom para ele:

Bem, da herança familiar não tem negativo. Felizmente, eu tenho só positivos, né. A única vez que, a única coisa que talvez foi, é... um senso muito forte o tempo todo é sempre fazer o compromisso, e eu acabo fazendo. E, às vezes, não é bom... você ter uma flexibilidade de... talvez não foi um bom negócio, vamos tentar negociar. Tento executar o acordado. [...] A minha capacidade de negociação é... os portugueses não têm isso, né, [...] não têm muita negociação, negocia na hora e

pronto, acabou. [...] isso me prejudica... porque estou sendo prejudicado e não vou lá e refaço o acordo. [...] A minha capacidade de retornar ao cara e dizer: “Eu acho que você não está sendo justo, acho que não foi justo no acordo.” Isso pra mim... é muito difícil pra mim fazer isso. Sabe, voltar pro cara e confessar que... não deu certo, né. [...] Se o cara jogar na mesa [que tinha sido acordado], né, e você vai fazer o que? Pô, se humilhou, é prova mesmo, é humilhação. A gente pensa que é humilhação, aí isso acaba prejudicando. Porque aqui o pessoal faz o tempo todo é renegociar. (H6)

A dinâmica dos conflitos na família de origem, como eles eram tratados, pode trazer fortes repercussões para o gestor. Um entrevistado (H12) teve que superar o padrão de “conflitos enraizados”, existente em sua família, para exercer uma liderança mais eficaz. Quando começou a exercer a liderança e precisou conter conflitos internos na sua equipe, passou a perceber que os conflitos existem em todas as áreas. Em sua família, os conflitos se tornaram tão enraizados que ele já achava isso normal. Porém, acabou percebendo que congelar conflitos no ambiente de trabalho não é funcional. Passou a ver como é importante o seu gerenciamento, de modo que, mesmo que não goste de uma pessoa, aprenda a conviver com ela. Diz, ainda, que precisou se esforçar em diversos campos de sua vida, como superar um “*péssimo*” casamento, os conflitos com a família de origem e com os seus funcionários.

Outro tipo de reação ao conflito que pode não ser positiva, principalmente em ambientes de interdependência, como as organizações, é o chamado corte emocional, ou seja, o rompimento da relação. Nessas situações, conforme assinala Gilbert (1992), o indivíduo fecha os canais de comunicação, os conflitos ficam congelados e os ressentimentos muitas vezes se intensificam.

Um gestor (H6) que, por vezes, se vê cortando relações, assinala que tanto seu pai como sua mãe têm fortes rompimentos na família. Em sua família estendida, havia questões de disputa, de inveja, de herança, e uma falta de transparência e honestidade que seu pai chamava de “*as pequenas traições de familiares*”. Do mesmo modo, uma outra gerente fez referência ao fato de sua mãe e, em especial, seu pai, por vezes, romperem relações, se afastarem, o que ela também faz:

A minha família é assim... era uma família muito grande, né, da parte do meu pai e da minha mãe e depois a gente perdeu, é... Uma coisa que a gente perdeu um pouco o contato com algumas pessoas da família, até por causa da minha mãe que se afastou [...] E meu pai também se afastou e a gente ficou com algumas pessoas,

é... mais ligadas a determinadas pessoas, né. Eu não sei... é... eu acho que tem isso, né, que o meu pai e tudo, mas teve umas coisas assim que meu pai também, às vezes, se afasta de determinadas pessoas, até pessoas da família dele, né. E eu também, de alguma maneira, eu faço isso bastante também. Sabe aquela pessoa que não está te... não... eu me afasto. (M5)

Ainda no mesmo sentido, um outro entrevistado fala a respeito de seu pai:

Mas o meu pai tinha um lado afetivo forte, eu acho que isso influenciou muito. Sou muito ligado nas pessoas. [...] Eu procuro sempre estabelecer uma relação de... de confiança. Se acontecer algo que diga que não, a gente se reposiciona. [...] É, o meu pai, ele sempre procurava uma relação amistosa com as pessoas. Se alguém decepcionasse ele, ele também limava sem dó nem piedade. Mas a primeira visão dele era sempre de aproximação. (H19)

Esse mesmo gestor aborda, também, a sua relação com os irmãos:

[...] eu criei muitas barreiras, né [...] com os irmãos... Ah, tipo assim... de ficar sem falar, de tudo ser completamente pelo avesso. Você gosta de uma coisa, o pessoal gosta do outro e, ao longo de tudo, vem passando pela adolescência, né. Aí a minha irmã me sacaneava, não me convidava pra festa [...] me dava o troco [...] Porque as seqüelas ficavam, né. Você brigava e aquilo não retornava com facilidade com o status anterior, é uma ação meio complicada. (H19)

Os casos acima confirmam a afirmação de Gilbert (1992) de que as pessoas que têm esse tipo de comportamento freqüentemente encontram essa postura em muitos relacionamentos em sua família de origem, de modo que a percepção dessa tendência na história familiar pode esclarecer muito sobre a ocorrência desse mesmo padrão no âmbito profissional.

Outro aspecto importante a respeito do tema em análise é o da mediação, em que o gerente busca resolver os conflitos entre terceiros. Uma entrevistada, que descreve sua família de origem como muito unida, conta como seu pai fazia para resolver os conflitos entre os irmãos, reunindo todo mundo até que as questões se resolvessem, para que as mágoas não ficassem guardadas, e que ela faz o mesmo com a sua equipe no trabalho:

Mas a forma como ele conversava e como ele solucionava os problemas, fazia com que a gente não levasse isso pra fora, tava resolvido. Assim, ele não deixava que tivesse muita mágoa. Ele conversava, tinha um problema, tinha uma briga e ninguém ficava, é... ninguém ficava... uma coisa séria, por exemplo, mas assim, ninguém ficava com aquilo muito guardado. Ele fazia a gente discutir e vamos resolver. [...] Ah, falava: “Vamos resolver isso.” E não deixava ninguém sair da mesa, enquanto todo mundo não fizesse catarse. [...] Então, isso eu tento fazer aqui também. Se eu vejo que tem algum problema, a gente se tranca numa sala e

meus amigos, a gente só sai daqui na hora [...] Não, vamos resolver aqui. [...] Eu fico de mediadora até esgotar 100% o assunto. Não tem que sair daqui pra fora. Pode até sair, mas eu acho que o primeiro canal de resolução de problema é o teu gestor, né. Então, vamos ali, deixa eu entender o que está acontecendo. E, era o que meu pai fazia e ele tinha uma habilidade pra fazer isso e ele sempre fazia tudo com muito humor, né. (M9)

Esse depoimento evidencia a importância dos rituais familiares de resolução de conflitos. Perez (2002, p. 123) já havia encontrado a manifestação de prática semelhante, em pesquisa realizada com primogênitos. Um de seus entrevistados contou que, quando era pequeno, sua mãe “*inventou um negócio de rodinha*”, em que, quando ele e seus irmãos estavam no auge da briga, ela sentava com todos na sala e, cara a cara, tinham que dizer tudo o que estava acontecendo. À medida que foram crescendo, a “*rodinha*” parou de ser usada, mas “*ficou uma coisa nossa. Se tem alguma coisa, a gente chega e fala.*”

Tais procedimentos parecem apontar para um aspecto saudável da dinâmica familiar, com repercussões em atitudes futuras dos membros da família em outros contextos. Em ambos relatos, os conflitos na família são expressos, aparecendo de forma explícita; são positivamente valorizados, pois as diferenças e discordâncias são vistas como algo que pode ser construtivo, na medida em que estimule o crescimento; e apresentam-se com busca de solução, tendo em vista os recursos e procedimentos adequados adotados (Féres-Carneiro, 1996).

O papel ocupado pelo indivíduo em sua família também pode ter significativas repercussões no desenvolvimento de habilidades de mediação:

Bom, foi assim até meus 12, 13 anos, foi de muito conflitos. Meu pai tinha muito dinheiro e começou a perder o dinheiro. Então, houve muitos conflitos dele com a minha mãe. Não que minha mãe tava ficando mais pobre, mas porque ele tava jogando muito. [...] Então, numa época que ele entrou em jogos, e eu ficava apavorada com aquilo. Às vezes, eu evitava de sair pra brincar... Porque não tinha televisão, então eu tinha que brincar de pular corda, pique, o que for, na rua. Eu evitava de sair com medo dos dois brigarem e eu não estava lá pra separar. Apesar de que eu não... tinha medo deles, mas eu queria estar ali. E quando eles começavam, eu gritava mais alto: “Vamos parar! Vamos parar por aí, gente! Pode faltar tudo, mas a amizade entre nós não pode faltar.” Minha mãe lembra disso até hoje. (M4)

[...] eu acho que eu soluciono conflitos bem, mas não porque eu me inspire no meu pai, porque eu achava que o meu pai solucionava conflitos bem ou porque a minha mãe solucionava conflitos bem. Não solucionavam. Mas como eles me deram essa carga, aprendi por causa deles a... a solucionar. [...] [eu era mediadora] de todos, assim [...] Era... sabe aquela família extremamente

barulhenta dos dois lados, né, da alegria, mas também na hora que a coisa... todo mundo com sangue muito quente. [...] não me assusta [resolver conflitos no trabalho], porque eu acho que eu sempre tive que fazer isso um pouco em casa e... de lidar com pessoas, de lidar com decepções, com os conflitos, com... eu acho que isso eu trago um pouquinho da minha [família]... (M7)

Tendo visto a resolução de conflitos interpessoais, passamos a abordar os conflitos intrapessoais, ou seja, a tomada de decisão.

5.2.5

Tomada de decisão

A tomada de decisão é competência central na área de gestão. Conforme observam Hammond *et al.* (1999), as decisões envolvem risco, e o indivíduo pode temer o julgamento alheio sobre a qualidade de suas decisões, de modo que a necessidade de fazer uma escolha crítica, muitas vezes, associa-se a emoções como ansiedade, confusão, dúvida, erro, arrependimento, embaraço e perda. Assim, algumas atitudes relacionadas a decisões em momentos críticos podem ter um grande impacto para o sujeito. E o que contribui para uma facilidade ou dificuldade nessa matéria?

Uma gerente (M4) faz referência ao fato de a mãe ter tomado decisões fortes, com “*coragem no peito*”, como a mudança da cidade em que moravam, em um momento de grande dificuldade. A situação financeira da família não estava boa e a sua mãe tomou a decisão de vir para a capital, foram morar com a sua avó, e, então, começaram do zero. Diz que, com isso, aprendeu que:

[...] tem que decidir e que ninguém vai decidir por mim e não ter medo de encarar [...] se a gente ficar com medo, naquela zona de conforto, né, a gente não vai ter nada. Então, a vida tem que ter um pouquinho de risco, senão tu não vai sair do lugar. (M4)

Do mesmo modo, uma outra entrevistada diz que toma decisões tranqüila, em todos os aspectos da vida, e atribui esse traço a uma fala significativa de seu pai:

[...] algumas coisas marcaram a minha vida, né, eu acho que nesse aspecto sim, tomada de decisão. O meu pai sempre dizia: “Nunca fique em cima do muro. Nunca fique em cima do muro, se posicione.” É importante você colocar o seu ponto de vista, seja no momento que for e tal, então, ele falou sempre... então,

isso é uma coisa que nunca... lá em casa, todos nós... É uma característica de todos nós... (M6)

A ordem de nascimento também pode ser significativa no tocante a esse aspecto, pois o filho mais velho pode assumir papel de decisor na família:

Na verdade, dos filhos eu diria assim... o filho que era sempre o bombeiro, que apagava os incêndios, era eu. [...] Tomada de decisão foi uma coisa que eu tive que tomar na família, né, porque ajudar ao meu pai na tomada de decisões... Então, eu acho que no trabalho também eu tenho mais facilidade pra essa tomada de decisão. (H7)

Talvez um pouquinho da... daquela coisa de você ter... eu ter tido que resolver tudo na minha casa, né, o tempo inteiro, né, pra minha irmã, pro meu pai, pra minha mãe e é... sei lá... eu acho que eu assumi um pouquinho dessa coisa de ter que liderar quando o meu pai faleceu [...] Minha mãe e a minha irmã sumiram de circuito. Eu fiquei um ano com uma pasta de plástico com todos os papéis de seguro, com todos os papéis de fundo de garantia, tendo que resolver absolutamente tudo. [...] Eu vi que eu era capaz, né, de estar resolvendo [...] (M7)

O ambiente na família também pode trazer, de forma contundente, a demanda decisória:

A tomada de decisão é uma influência que vem de lá, né, desde pequeno. Na família, se você não tomar a decisão, você ficava a reboque. Você ficava descartado. Você tinha que ter o seu espaço garantido. Por isso, você tinha que... tomar as decisões rápidas, brigar pelas coisas [...] Sair de casa foi uma decisão. Todo mundo foi contra, mas foi uma decisão. Então, eu saí com quatorze anos, e então, naquela época... era complicado. (H18)

Um outro gerente, por sua vez, diz que seu pai é muito precavido, pensa demais, analisa por todos os ângulos para decidir, que deveria arriscar um pouco mais, mas diz que ele, apesar de ter esse olhar crítico, não consegue fazer diferente de seu pai:

Aqui, talvez seja um ponto fraco em termos de tomada de decisão. Como eu falei, o meu pai é uma pessoa muito metódica também e... muito pensador sobre os diversos ângulos e, às vezes, a gente acaba se perdendo nesses ângulos e não achando qual é realmente a melhor solução. Se você toma uma decisão, nem sempre você está com toda aquela certeza absoluta que esse é o melhor caminho, entendeu? Eu sou assim também. (H2)

Aparentemente, trata-se de uma tendência ao que Etzioni (1989) chama de hipervigilância, que ocorre quando o indivíduo, obsessivamente, coleta mais e

mais informações ao invés de tomar a decisão. Nessa disfunção, perde-se o momento propício para decidir.

Um entrevistado, que diz que adquiriu de sua família uma grande paciência e que vê tal traço como uma qualidade na solução de conflitos, percebe que essa característica também lhe traz uma deficiência no tocante à tomada de decisão:

Eu acho que essa calma também colocou a gente um pouco descansado, né. É, eu sempre espero até o último momento para resolver um assunto, eu postergo muito as coisas. Eu acho que é uma deficiência que eu tenho gerencial. É, postergar alguns problemas que eu teria que resolver mais rápido. Eu acho que isso acontece bastante comigo. [...] Então, pô, como é que eu não fiz esse negócio antes? Eu podia ter feito isso... Mas eu sempre luto contra isso, mas é muito difícil eu derrubar isso aí. (H9)

Os estilos dos pais quanto à tomada de decisão podem ser importantes balizadores. Quanto ao modo de decidir, a atitude dos pais e os eventos de sua história podem trazer significativas repercussões. Um gestor (H6) diz que tem uma visão muito crítica, nunca se deixando levar pela impressão ou porque alguém está trazendo a informação. Ele sempre busca checar, “*analisar por trás*”, como seus pais que não confiavam imediatamente naquilo que as pessoas diziam. Seu pai tinha sócios e acertou em 90% das escolhas. Ele errou quando não fez a análise adequada, quando não buscou checar dados da vida dos futuros parceiros: onde moravam, quem eram seus pais em Portugal, porque eles vieram para o Brasil. Então, seu pai tinha uma análise muito crítica, e esse gerente faz o mesmo, sempre procurando “*descobrir algo que não está dito*”.

Se no caso acima, ambos os pais tinham o mesmo estilo de lidar com as decisões, um outro gestor conta que sua mãe é mais planejada, mais racional, enquanto seu pai possui um pensamento mais emotivo. Um evento foi muito marcante:

Esses problemas que a gente passou na família, algumas coisas que, que vão acontecendo, por exemplo, do próprio meu pai que ele tinha uma oportunidade de fechar a empresa e não fechou. E aí, teve um envolvimento maior dentro da família, que investiu junto com ele e continuou e depois acabou quebrando. Então, foi situações que a minha mãe falou assim: “Não faça, pare.” E ele não, ele não: “Eu acho que vai melhorar [...]”, entendeu? (H8)

E esse gerente busca incorporar esse traço de sua mãe:

Então, hoje eu tenho todos os... algumas coisas que eu falei... minha mãe sempre tinha um certo quê de razão. Não dá pra ser só o emocional, se você não tiver um pouquinho de racionalidade nas coisas, né. [...] Mas, eu sempre, eu tenho uma deficiência muito grande que é... a minha mãe... sabe aquele negócio de planejar? Então eu luto contra isso... eu luto pra aprimorar isso cada vez mais. [...] Ter esse pensamento racional pra mim, eu tô crescendo nisso, mas hoje eu acho que uma deficiência que eu sempre busco... A partir do momento que eu tiver um pouco mais de planejamento das coisas, o meu intuitivo, o meu criativo, o meu emocional, eles vão se aprimorar cada vez mais. (H8)

Um aspecto importante nesse tema diz respeito à decisão, pelo gestor, de quem toma a decisão, isto é, se ele deve envolver ou não os funcionários no processo decisório. Um entrevistado (H6) afirma que seu pai tomava as decisões sozinho, de forma pouco democrática, auto-suficiente, e que ele age da mesma forma.

Já um outro gerente, diz que respeita muito a opinião de seus funcionários, ao contrário de outros gerentes, mais rígidos, pois seus pais tinham uma abertura com ele e com seus irmãos:

Tem de... ouvir muito as pessoas, tá. Eu sou um cara que... é... os meus funcionários, eu ouço muito eles, tá. Respeito sempre a opinião. Então, muitas vezes, até eu sabendo que eu tenho que fazer isso, tá, e o funcionário é contra, eu ouço eles, tá, mas é... é... então, quer dizer, eu dou liberdade pra eles também para se expressarem [...] É, vem [da família], porque meus pais sempre foram assim. Comigo e com os meus irmãos também. Tipo: eles sempre deram liberdade pra gente também expressar o que a gente quer, tentar fazer o que a gente quer. Então eles nunca foram assim: “Ah, vai ter que fazer isso de qualquer maneira, porque eu quero.” (H7)

No mesmo sentido, o comportamento do pai com os filhos também é referência para os seguintes gestores:

Acho que respeito é fundamental. Eu respeito as pessoas que trabalham comigo, procuro ver o ponto de vista deles. Eu acho que isso é importante. Procuro ouvir o que elas falam. Eu não tomo decisão sozinho, entendeu? Eu acho que as decisões têm que ser em grupo, quanto mais a gente se unir, melhor é. Então, eu procuro ouvir os pontos de vista das pessoas que trabalham comigo, para a gente chegar a uma decisão. [...] meu pai me perguntava as coisas. Ninguém chegava lá em casa e falava pro outro: “Vai fazer isso e tá acabado.” Não era assim. (H10)

E direcionando, e então, quando eu vejo aqui o meu pai assim... tentou fazer eu seguir por um caminho, tentou meu irmão seguir pelo outro, sempre mostrando, mas assim, na visão dele, qual era o melhor. Ele deu pra gente um grau de liberdade grande, desde que a gente tivesse se formado. Ele batia isso sempre: “Você tem que estar formado, você tem que estar formado.” Então, o que eu procuro fazer com a minha equipe é também isso. É mostrar pra eles o caminho

que eu considero adequado, mas sem necessariamente determinar o que eles têm que fazer. Eu tenho assim muita... muita conversa, muito diálogo, que era o que meu pai sempre teve conosco pra tentar mostrar qual era o melhor caminho. (H14)

No depoimento que se segue, o gerente, que trabalhou junto com os irmãos no negócio do pai, diz que trouxe aprendizados, ao ver como o pai administrava a equipe:

Então, ele [o pai] já conseguia administrar ali nós, que éramos menos experientes, né. E fazer com que a gente trabalhasse em equipe. “Não, vamos fazer isso aqui” e “eu acho que é dessa forma aqui” e o outro chegava e dava sugestão. Eu acho que isso me influenciou muito. [...] Então, ouvia. Então, hoje eu procuro, na forma como eu trato os colaboradores, é procurar respeitar a opinião deles. (H17)

Note-se que, por vezes, o indivíduo pode buscar fazer diferente do que o incomodava em sua família. Uma entrevistada (M9) diz que em sua família, com muitos irmãos, todas decisões eram tomadas em “plenário”, com todos falando. Decisões como onde passar as férias demoravam muito tempo, pois eram muito democráticas, até o irmão de quatro anos opinava. Ela diz que não “*agüentava*” isso, pois “*chegava uma hora que era meio loucura*”. Reunir-se em plenário era uma ótima forma de resolver conflitos, o que ela incorporou, mas esse método para decidir lhe trouxe um certo “*trauma*”. Então, ela hoje faz justamente o oposto, pois sua tomada de decisão é muito rápida.

A família de origem também pode repercutir na criatividade do sujeito, competência que oxigena o processo decisório.

5.2.6

Criatividade

A existência de referências familiares parece ser importante, no que toca à criatividade, para desenvolver no indivíduo uma predisposição de “*procurar achar um outro ângulo de ver as coisas*”. Nesta pesquisa, encontramos referências à figura paterna em relação a sua postura em casa, incluindo o conserto de aparelhos com defeitos e a forma original de educar, bem como no trabalho, no caso de uma entrevistada que trabalhou com seu pai:

Criatividade sim, tá. Porque tem a ver com o meu pai que... meu pai, ele... quando quebra alguma coisa, algum aparelho e não sei o que, ele sempre acha que tem uma solução. [...] Então... aquele... “Ah não, mandei para o conserto, mas diz que não tem mais jeito. Não, não, tem que ter uma solução.” Então, eu também acho isso, que sempre tem que ter uma solução pras coisas. Então, você tem que bolar essa solução. [...] É, eu tenho uma visão disso no trabalho, tá. (H7)

Então, o meu pai tem uma presença muito forte na casa, porque ele era muito ligado nos filhos. Como ele tinha uma empresa, ele era o próprio patrão, então, ele me ensinou, por exemplo: aprendi o alfabeto nas areias do Arpoador. Ele usava uma varinha de bambu, escrevia as letras pra mim [...], limpava as letras, então era uma presença muito mais forte que a da minha mãe. Ele... vamos dizer assim... ele dominava a cena. Eu aprendi a ler, eu entrei na escola já alfabetizado, mas o meu pai é muito criativo. Levava a gente pra praia, mostrava pra gente lá como era as marés, ensinava as letras na areia. Ele tinha sempre... ele tinha um olhar transversal da, das coisas, diferente assim do... (H19)

É, porque criatividade, eu acho que eu sou uma pessoa... [...] meu pai era um cara muito criativo também, né, criativo com textos, né, com a coisa de, é... Eu fiquei trabalhando um tempo com ele [...] sem ganhar nada, só para ficar lá do lado dele, então, eu sempre via... Então, ele pegava, né, um evento e transformava aquilo de uma maneira tão criativa e, e... [...] tinha umas soluções assim... [...] É, porque eu me acho uma pessoa muito criativa e não sei se de ter visto o meu pai inventar essas coisas todas. Até dentro de casa mesmo, pra resolver esses problemas de... eletricidade e não sei o que... ele criava umas coisas tão engraçadas... Eu me acho uma pessoa criativa [...] eu admirava assim a forma como ele... criava as coisas, é... (M7)

De fato, a busca pelo diferente é componente fundamental do ato criativo, que é um ato relevante e original, isto é, deve ser apropriado a uma dada situação e representar algo mais que o próximo passo lógico (Alencar, 1993).

Adicionalmente, um entrevistado de origem humilde diz que em sua família tinham “*que se virar para fazer as coisas*”:

O meu irmão mais velho, ele... fazia brinquedos pra gente de... de lata. Cortava lata, fazia caminhãozinho, é, aquele chinelo de dedo havaiana... cortava o chinelo velho, da planta do chinelo cortava e fazia as rodinhas do carro e fazia rodas dali. A gente inventava mil, inventava mil. Fazia revólver de madeira. O meu pai era alfaiate, a minha mãe costureira, então, a gente fazia aquela cartucheira do revólver. A gente se virava com pano, com papelão, a gente se virava pra brincar e pra... [...] A gente criava mesmo. Criava muita coisa. Mesmo para se divertir. Não, também pras... quando tava ruim, a gente era criativo: “Vamos fazer o que hoje?” (H9)

Por outro lado, podem ocorrer situações em que faltam referências na família no tocante à criatividade, como no caso de um gestor (H15) que afirma: “*Criatividade certamente não. Nunca foi um exemplo na minha família.*”

Do mesmo modo, uma gerente aponta para o fato de sentir que teve a sua criatividade tolhida em seu relacionamento com os pais. Era de uma família humilde, de agricultores, e ela e os irmãos tinham tarefas para realizar. Quando buscava realizar a mesma tarefa de um outro modo, de uma forma mais criativa, era chamada de preguiçosa, pois deveria fazer exatamente da forma que era mandado, não poderia “*fazer além daquilo*”. Conta, como exemplo, que ela e o irmão, ainda crianças, tinham que levar lenha para o paiol, numa distância de aproximadamente 80 metros da casa. Para otimizar tal processo, fizeram um carrinho:

Um carrinho, mas sem roda. Então, nós lixávamos embaixo... e naquilo nós carregávamos lenha pra levar lá pro caixão da lenha. Aquilo, hoje, eu vendo lá, também aquilo era uma criatividade, né, pra melhorar o processo. Aí, ah, por exemplo: “Joga isso fora, porque isso é preguiça de vocês carregarem lenha...” Então, são algumas coisas que hoje, não, há tempos, né, eu via assim que aquilo era questão da gente praticar qualidade, ser criativo, inovar. Só que você acabava sendo... tolhido é a palavra correta. (M2)

Esse depoimento confirma a importância dada por Alencar (1993) à família de origem, ao se referir a situações em que os pais criticam, ridicularizam e desvalorizam as realizações de seus filhos.

Encontramos também o caso de uma fala constante da mãe de uma entrevistada, que passou a fazer parte de seu próprio repertório:

Na realidade, eu não sou muito criativa, não. Eu sou mais... eu copio mais [...]. Acho que eu via minha mãe dizer que ela não era criativa e, então, eu botei isso que eu não era criativa. É, ela dizia assim: “Eu não sou criativa.” [...] Ela tinha jeito, ela pintava direitinho, mas ela copiava, ela não criava, entendeu? Mas ela dizia assim: “Eu não sou criativa.” É, ela dizia: “Eu não sou criativa.” Tanto que eu digo isso... isso eu repito. (M11)

Um autoconceito negativo a respeito de criatividade pode se tornar realidade por meio de profecia auto-realizada. Alencar (1993) já assinala que, muitas vezes, formamos nossos autoconceitos, em nossas famílias de origem, em decorrência das críticas recebidas. Porém, o depoimento acima indica que o autoconceito pode advir da repetição do autoconceito dos pais, passado por meio de frases e comentários a seu próprio respeito.

No âmbito de grupos, a criatividade é uma das características das chamadas equipes de alto desempenho (Carvalho & Ferreira, 1999). Vejamos elementos da dinâmica familiar que se manifestam no trabalho em equipe.

5.2.7

Trabalho em equipe

O trabalho de equipe tem assumido crescente importância nas organizações, seja em equipes permanentes ou naquelas formadas *ad hoc*. Em especial, as atitudes dos indivíduos podem facilitar ou dificultar o trabalho conjunto. Por exemplo, Schermerhorn *et al.* (1999) assinalam que constitui comportamento desestabilizador, prejudicando o processo do grupo, a recusa à cooperação. O que, então, na família, poderia contribuir para a formação de um espírito de equipe, de um senso de interdependência?

A experiência de trabalhar em equipe, profissionalmente, pode ser facilitada pela experiência de trabalhar em equipe na família⁶:

Não tenho dúvida. Aqui, a gente, como que é que eu posso citar de família, né... O meu pai tinha como hobbie, é... meus pais, né, adoravam viajar. Ele tinha 'motor home', era o hobbie dele, e a gente viajava muito. E era mesmo, e cada viagem da gente era todo o planejamento, era a família, né... Todo mundo. A gente preparava os roteiros das viagens, né, aonde seriam as paradas. E o 'motor home' todo mundo dirigia, a gente fazia rodízio, né, eu, meu pai, minha mãe e minha irmã. Então, nós quatro dirigíamos, a gente realmente... (M6)

Tal depoimento refere-se à dimensão integração da dinâmica familiar, que consiste na possibilidade de a família atuar como um todo, possuindo identidade grupal, com seus membros comportando-se de forma coesa, coordenando seus esforços para alcançarem objetivos comuns (Féres-Carneiro, 1996).

Participar da execução das tarefas domésticas também foi apontado, por gerentes vindos de famílias humildes, como prática que contribuiu para o aprendizado, desde cedo, da importância do trabalho conjunto. Uma entrevistada (M2) diz que os filhos tinham várias tarefas, como preparar milho para os cavalos, cuidar das galinhas, arrumar lenha, fazer fogo. Seu pai sempre dizia: "Ó, *você*

⁶Um interessante objeto de pesquisa seria adentrar, em minúcias, nos padrões de interação do trabalho de equipe na família.

terminou, ajuda teu irmão.” Mesmo quando os pais não estavam presentes, combinavam entre si: *“Enquanto você faz isso, eu faço aquilo, e daí nós podemos brincar juntos.”* E, quando um terminava a tarefa, ia ajudar o outro. Ela assinala que formou, então, uma *“visão”* de trabalho em equipe, que busca passar para a filha e que aplica no trabalho.

Um outro gestor (H3) conta que, quando ia para a casa de um colega, ou colegas iam para a sua casa, eles tinham tarefas a cumprir antes de poderem brincar, determinadas pelo adulto responsável. E, como queriam brincar juntos, existia uma união entre todos nas diversas atividades, como recolher a lenha e limpar a grama. Assim, sentiam a força do trabalho em equipe, pois, se fizessem individualmente, *“ninguém conseguia realizar o seu desejo que seria brincar todo mundo junto”*. Desse modo, ele traz esse tipo de pensamento para sua realidade atual.

No mesmo sentido, um entrevistado (H16) de uma família de seis filhos homens, em que o pai mal conseguia o sustento, lembra que, para sua casa funcionar, todos precisavam trabalhar muito, cada um tinha tarefas e eles buscavam chegar a acordos. Por exemplo, ele odiava arrumar a cozinha e lavar pratos, então ele negociava para encerrar a casa. Enfatiza que cada um tinha *“um papel pra equipe funcionar”* e que *“junto com isso tinha a negociação, a gente sempre teve muita negociação”*. Esse comentário está de acordo com a observação, já feita nesta tese, de que as várias competências não são estanques, se complementam. E esse gerente, quando perguntado se achava que essa experiência trouxe uma facilidade para trabalhar em equipe mais tarde, respondeu: *“Não tenho dúvida. Não tenho a menor dúvida.”*

Uma gestora referencia a fala de sua mãe no sentido da importância da união para se chegar a algum lugar:

É, estar unido. Mamãe falava que a gente tem que estar sempre unido. Pra gente chegar a algum lugar, nós temos que estar unidos, a família tem que estar unida. [...] Meu pai, minha mãe e meus dois irmãos. Então, ela falava assim: *“A gente tem que estar unido pra chegar em algum lugar.”* Então, esse unido hoje tem... tem um significado. A gente fala muito em espírito de equipe, quando se fala no trabalho. E não mudou nada. Só mudou o ambiente. Só mudou o ambiente, porque é o espírito de equipe. Então, para você chegar a um objetivo, você tem que estar ali unido, é, um ajudando o outro, não é um querendo passar por cima do outro. E mamãe pregava isso na família. (M4)

O sentimento de interdependência pode ser um padrão em uma família, algo que perpassa toda a sua estrutura:

[...] nunca vi individualidade na família, sabe. Nunca vi: “Ah, eu conquistei sozinho. Eu fiz isso sozinho.” Eu nunca vi. Eu acho que sempre... essa ajuda mútua sempre existiu, então, eu acho que é... não tem um ganhador. Isso que é importante assim. [...] Nuclear e na família estendida. [...] As conquistas que a gente teve... deixa eu tentar exemplificar aqui pra você. Teve uma formatura de uma prima minha agora, que um tio meu tem uma situação financeira muito difícil e todos nós ajudamos a ela se formar. [...] (H8)

Nós sempre fomos muito ligados e... entre nós e até em todos os sentidos de... no sentido de estudo e tudo. Entendeu? Então, eu acho que isso vem da família. [...] A gente estudava junto, um auxiliava o outro e também, eu acredito que a gente sempre foi muito unido até pra... até nas brincadeiras do dia-a-dia. E meus pais também sempre, sempre focaram isso [...] Isso tanto que, até hoje, nós temos uma boa ligação. Embora nós estejamos um em cada estado, a gente tem muita relação familiar. [...] eu sempre fui assim trabalhando 100% com um grupo. A gente sempre tem que buscar o resultado com o grupo. (H10)

Tais depoimentos estão em conformidade com a afirmação de Minuchin, a respeito de sua história pessoal, de que aprendeu, em sua família, que todos eram responsáveis uns pelos outros, de modo que a lealdade à família, ao clã, aos outros, era parte da sua experiência cotidiana, e esse senso de interdependência foi fundamental em seu crescimento (Minuchin & Nichols, 1995).

O funcionamento do sistema conjugal também pode ser uma referência de relevo. Uma gerente (M8) assinala que, em sua casa, as coisas sempre foram todas bem divididas, seu pai assumia eventualmente a cozinha, fazia comida, passava uma roupa. Ela via seus pais dividindo as tarefas de casa, não seguindo um padrão de *“mulher cuida da filha, da cozinha e não sei o que, e o marido trabalha fora”*. Trouxe, então, para o trabalho, a perspectiva de que *“as pessoas não podem ter labels, falando assim... você só pode fazer isso, você só pode fazer aquilo”*.

Nesse sentido, Minuchin e Fishman (1990) já assinalam que o subsistema conjugal é vital para o crescimento dos filhos, pois constitui seu modelo para relações íntimas, em sua expressão cotidiana, incluindo a forma de manifestar afeto, se relacionar com um parceiro em dificuldades e lidar com o conflito com iguais. Assim, o que os filhos vêem se tornará parte de seus valores e expectativas, quando entrarem em contato com o mundo exterior. Em especial, o depoimento acima fornece uma perspectiva mais específica no tocante à forma como tal subsistema pode se expressar nas práticas de gestão.

Um outro entrevistado (H5) enfatiza a importância do esporte, algo que era cultivado por toda família, na formação de um espírito de equipe, de colaboração, de coesão. Ele já praticou diversas modalidades, sua mãe era atleta e seu pai também gostava de tais práticas. Seu pai o treinava e lhe ensinou “*a importância da coisa mesma coletiva, do grupo coeso*”. O esporte se tornou, então, uma referência para o trabalho, pois ele cobra da sua equipe que trabalhe em conjunto, que conversem muito, pois é “*100% contra individualismo*”.

Por outro lado, dificuldades podem vir da família de origem. Identificamos gerentes que associam o comportamento, já superado, de trazer tudo para si, como advindo da dinâmica familiar. Para um deles, filho mais novo, a sua ordem de nascimento trouxe uma divisão injusta para o seu lado; para outro, de família humilde, o ambiente hostil de sua família foi determinante para tal comportamento:

É, foi uma dificuldade porque eu me achava muito... é... sempre, sempre, sempre vinham as coisas, as divisões eram, eu sempre achei as divisões injustas pro meu lado. E com isso, na área profissional, na área de equipe, eu sempre quis trazer muito os problemas pra mim e eu comecei liderando assim. E descobri que isso é um caos, trazer tudo pra mim. Hoje, pelo contrário, eu distribuo para todo mundo e sou um facilitador de todo mundo. (H15)

E o trabalho em equipe eu acho que... não tem nada a ver... Tem do lado negativo. Em que sentido? Hoje eu tenho que trabalhar em equipe, né, e o esforço é muito grande, para eu não realizar as coisas sozinho. [...] A origem lá de casa tumultuada, de desagregador, né, de um ambiente hostil, e você ter que fazer as coisas sozinho, né, e você morar sozinho, e morar sozinho é literalmente sozinho. E aí, então, você tem que ter... você não está acostumado a dividir, compartilhar as coisas. Então, é um aprendizado, né. Trabalhar em equipe significa compartilhar, não significa decidir em grupo, mas ouvir as pessoas, ponderar algumas coisas e tal. Eu levei um bom tempo para chegar no estágio que... que hoje eu cheguei, né. Agora, eu acredito assim... que, como eu já estou na função de gerente há muitos anos, né, são vinte e tantos anos, amadureceu muita coisa. Então, essa influência que... que ficou... ela vem, vem sendo superada, né. (H18)

Do mesmo modo ao já exposto na seção sobre Motivação, os depoimentos acima confirmam a afirmação, presente no trabalho de Whiteside (1994), de que o conhecimento das dinâmicas familiares poderia esclarecer porque os indivíduos podem ter dominante uma das três necessidades propostas por McClelland: realização, afiliação ou poder. O líder com necessidade de realização alta pode ter dificuldades na gerência, pois tenderá a buscar realizar atividades sozinho, ao invés de trabalhar os membros de sua equipe, para que eles possam realizá-las

(Robbins, 2000; Schermerhorn *et al.*, 1999). Adicionalmente, essa percepção pode ser o ponto de partida para mudar o nível dessa necessidade do sujeito.

Verificamos, no relato dos entrevistados, que um amplo espectro de características possuídas que interferem nas suas práticas de gestão podem ser atribuídas à família de origem. São características que afetam diretamente a liderança, a motivação, a comunicação, a negociação e a solução de conflitos, a tomada de decisão, a criatividade, o trabalho em equipe. Passamos a relacionar os aspectos pertencentes à dinâmica da família de origem que se manifestam em tais competências como um todo. Esses elementos da história familiar teriam, então, o potencial de, se devidamente explorados, trazer importantes *insights* para os indivíduos no tocante às suas práticas de gestão.

5.3

Alicerces familiares

Os alicerces construídos na dinâmica vivida na família de origem, com repercussões no exercício da gerência, constituem importantes aspectos a serem incorporados ao autoconhecimento do sujeito. Agrupamos tais elementos nos seguintes tópicos: origem da família; transmissão; padrões familiares; eventos críticos; expectativas e papéis; falas significativas.

5.3.1

Origem da família

A origem da família, tanto em termos de etnicidade como de situação socioeconômica, pode constituir um importante referencial, representando um aspecto importante da identidade do indivíduo.

A ascendência familiar, no aspecto étnico, pode associar-se a diversos traços comportamentais, alguns vistos pelo sujeito como positivos, outros como negativos:

Dizem que o alemão é muito teimoso. [...] Eu tenho origem alemã também, né, então eu sou um pouco teimoso também. [...] E isso é um negócio que vem de origem, sim. Que eu poderia te falar assim que tem um pouco... que, às vezes, por um lado, você acaba sendo, às vezes, um pouco negativo, aquela tua teimosia,

você fica “ah, isso não vai dar certo...”. Isso, às vezes, pode te bloquear por algumas coisas, né. Eu vejo assim. (H4)

Tenho uma forte identidade com a família até hoje. [...] Os ensinamentos, né, os exemplos que eles deram, né, porque são portugueses, vieram de Portugal imigrantes, né. [...] Então, eles me passaram muito essa coisa da honestidade, da transparência, né, de ser uma pessoa séria, compromissada, né. [...] Meu pai diz sempre o seguinte: “Não importa se está gostando ou não, se alguém te pagou você faça o que foi contratado.” [...] Então, pra eles não tem essa. Contratou, mesmo que seja mau negócio, faça. (H6)

O pessoal fala que eu sou muito italiana, né, mas eu também me identifico muito com a coisa do libanês e tal. Eu adoro ser, né, ter ascendência, né, ser descendente de italianos e libaneses, porque eu acho o povo muito alegre os dois, essa coisa da dança e essa coisa da mama e da alegria dos almoços de domingo [...] eu acho que, das duas culturas, eu curto pra caramba é o jeito como... é a alegria, a alegria deles assim. Eu acho que eu sou... Aliás, eu acho que isso é uma coisa que outro dia eu tava falando com a consultora que tava trabalhando vagas pra mim e aí ela falou: “[...] fala um pouco dessas pessoas que você quer.” Eu falei assim: “Eu preciso de pessoas com experiência [...]” e falei todas as características assim, né, “pessoas com a capacidade analítica, com liderança [...], mas me traga pessoas alegres. Eu quero pessoas felizes.” (M7)

A relevância de tal aspecto na identidade do sujeito confirma as conclusões a que chegou McGoldrick (1995), ao afirmar que a etnicidade pode gerar importantes repercussões no pensamento, no sentimento e no comportamento do sujeito, incluindo a forma como trabalha e como se relaciona⁷.

Do mesmo modo, a origem da família em termos de condição socioeconômica pode representar um forte elemento na subjetividade do indivíduo, em especial quando o próprio sujeito, na vida adulta, experimentou uma ascensão em relação aos pais. As memórias da infância, as restrições vividas, as conquistas e a superação revestem-se de um forte simbolismo. O sentimento de realização assume cores próprias, como no caso de uma entrevistada (M2) que expressa o significado para ela de hoje ter uma banheira de hidromassagem, já que, quando morava com os pais, não tinha banheiro dentro de casa.

O fato de o sujeito ter experimentado uma infância e adolescência humildes pode ou não fortalecer a sua capacidade empática, de compreender, comunicar e se relacionar com funcionários mais humildes, do nível operacional.

⁷ Importante acentuar, nesse momento, já que estereótipos e preconceitos são associados a tais aspectos, que o que está sendo tratado aqui são as referências que o sujeito traz, e não uma verdade para todo um grupo. Adicionalmente, o indivíduo diferenciado pode e deve utilizar-se das “forças” que sente em sua família e não incorporar aquilo que sente como deficiência sem, por isso, sentir que deixará de pertencer à família.

No caso de fortalecimento, tais gerentes dizem desenvolver uma sensibilidade, pois situações que os funcionários trazem podem remetê-los a situações vivenciadas em suas próprias famílias de origem:

Na questão da humildade, porque, na posição agora como gerente, eu tenho que saber o momento que eu tenho que usar o nível pra direção, que constantemente a gente está, né, ou com os colegas... Mas também tem o momento que eu estou com as pessoas, momentos quase o tempo todo, com pessoal que é humilde, que você tem que entender a situação, que você tem que saber conversar, que você tem que saber a linguagem deles [...] muitas vezes eu uso a empatia até demais, eu acho porque tem um momento que você tem que ser um profissional mesmo, tem que deixar o coração de lado, né. Mas são questões assim que me sensibilizam, né, até por questões que a gente passou. (M2)

Eu acho que o relacionamento. O relacionamento e eu saber falar com todo mundo e falar com a linguagem do nível certo, porque, quando eu vou falar com a supervisão, eu tenho certo nível de conversa. Se eu vou falar com o pessoal de chão de fábrica, já cai o nível lá embaixo. Eu falo as palavras mais simples possíveis, não fico fazendo, é... assim, um discurso com palavras complicadas. Eu me coloco... porque eu passei pela fase que eles passaram. (H3)

A origem humilde foi percebida pelos sujeitos como um desafio a ser superado, uma força motriz para uma série de esforços empreendidos, uma “*alavanca*” para a carreira, para fazer com que a vida não fosse igual a dos familiares. Tendo ocorrido a ascensão, passou a ser vista, sobre certos aspectos, como um capital social, algo que trouxe um diferencial na gestão. Mais especificamente, contribuindo para a comunicação e a empatia, conforme exposto nos depoimentos acima, podendo também repercutir na formação de um espírito de luta e superação, bem como numa atitude de responsabilidade social:

A questão de ser desbravador, de lutar, de brigar, é também muito forte dentro da minha família, porque as coisas nunca foram... não venho de uma família de pessoas de classe alta. Sou assim de classe média baixa, então, toda a família foi construindo as coisas na vida, né. (H8)

Vencer barreiras também. A gente viveu sempre muita dificuldade ali. Pelo menos, na minha infância, foi uma infância pobre, com dificuldade mesmo. Às vezes, o meu pai tinha cliente; às vezes, não tinha cliente [...] já fui pro mato catar, catar por exemplo, palmito. Tinha aqueles arbustozinhos que dava palmito, palmito dá naqueles coqueirinhos, né [...] A gente teve plantação, lá em casa, de hortas. Esse negócio, pra se virar, pra prover alguma coisa que faltasse na família. Então, a gente corria atrás e... claro, algumas vezes era difícil, então... eu acho que eu consegui, é, buscar, superar desafios com isso aí também. (H9)

Sim, eu vejo assim, como eu te falei, eu fui criado numa família bem humilde, certo, nós não tínhamos nada. Então, talvez essas dificuldades que a gente teve, é,

fizeram, vamos supor, foram a alavanca pra que você se esforçasse, né, vamos dizer, pra vencer na vida. Mas agora eu já estou assim num patamar, que penso da seguinte forma: eu tenho agora que retribuir pra sociedade o que a sociedade me deu. (H3)

Outro aspecto interessante encontrado diz respeito ao fato de os pais de uma gerente (M3) terem passado por uma ascensão social, e a constante preocupação que ela tinha em não decair, levando a uma alta dedicação ao trabalho, com características de *workaholic*. Sua família veio de uma família de classe-média baixa que emergiu até uma classe-média média. Ela se sentia na obrigação de não regredir nessa progressão alcançada por sua família, de modo que deveria ser muito produtiva e não poderia cometer falhas em sua prática profissional. Sempre trabalhou com altíssima dedicação. Na sua família, havia um exemplo de crescimento, de ganhar dinheiro, de trabalhar. Na ocasião da entrevista, a gerente relatou que o pai, apesar de já poder estar aposentado, trabalhava 12 horas por dia.

Do mesmo modo, um outro gerente sentia a pressão para ter sucesso, pois o dinheiro para os seus estudos fazia falta em casa:

Eu tive outro tipo de pressão, ou seja, cada um eu acho que tem, por exemplo... a minha família foi ao longo da vida... o meu pai começou do nada, mas, ao longo da vida, ele foi construindo, vamos dizer assim, um patrimônio. Então, quando eu tive que ir pra faculdade, quando eu tive que ir pro colégio [nome do colégio particular]... então, é porque aquilo era muito valorizado. O dinheiro da mensalidade do [nome do colégio] era um dinheiro que fazia falta em casa. O dinheiro da faculdade fazia falta em casa. E eu sentia isso. [...] Eu tinha uma pressão de meio que eu não podia falhar, porque aquilo era importante dentro de casa. (H14)

Constatamos, assim, que a condição socioeconômica da família de origem é um dado, de fato, relevante. Como Fulmer (1995) assinala, as famílias de baixa renda sofrem pressões ambientais muito mais severas do que as famílias com formação profissional. Assim, gerentes advindos de famílias humildes superaram fortes barreiras, tendo a sua ascensão importância não apenas para o indivíduo, mas para a família como um todo.

Adicionalmente, as características adquiridas por um indivíduo, nesse contexto, podem ser transmitidas para a próxima geração. Identificamos que, mesmo quando um filho já nasceu em melhores condições financeiras, a forma

como os seus pais lidam com a origem humilde pode ter uma importante repercussão para esse filho:

Eu acho que do meu pai, características do meu pai é a humildade, que ele foi uma pessoa que teve uma boa ascensão profissional, mas de forma alguma ele esqueceu, ele vem de uma origem humilde, né, e sempre foi uma pessoa muito humilde, eu acho que em toda a vida dele. Então, isso aí eu acho que eu herdei bastante. [...] Eu acho que, eu acho que na maneira de tratar as pessoas, né, uma característica que todo mundo fala aqui, independente da... Por exemplo, no comportamento da empresa, independente da função, eu trato as pessoas com igualdade, né, então eu acho que isso é uma característica. (M6)

Assim, a origem da família, tanto no aspecto étnico como socioeconômico, pode levar ao desenvolvimento de características com impactos na gestão, e que podem vir a ser transmitidas para a próxima geração. Passamos a abordar as repercussões advindas diretamente de outros indivíduos na família, que se tornaram, em si, significativas referências.

5.3.2

Transmissão

Certas características que os entrevistados têm são apontadas como “*herdadas*” de outros membros da família. Isso fica evidente em colocações como a de uma gerente que diz que vem “*de uma família de mulheres fortes*”, ou em frases como “*Eu sou muito a minha mãe*”, “*Eu tenho muita coisa dela*”, “*Eu sou muito parecida com o meu pai*”, “*isso aí eu também puxei muito dele*”:

Olha, um aspecto positivo que eu tenho, que todo mundo fala pra mim, é que eu sou uma pessoa de bom relacionamento, certo, sou muito extrovertido [...] Eu acho que tem a ver, porque meu pai era assim. Meu pai, meu pai, pelas pessoas que conheceram meu pai, né, eles falaram que meu pai é da mesma forma que eu. [...] Então, eu acho que é uma coisa genética. Minha mãe não é assim, meu pai era. Meu pai era uma pessoa festeira como eu, né, uma pessoa alegre, uma pessoa extrovertida, né, então, eu puxei isso dele, certo. (O pai do entrevistado faleceu quando ele tinha cinco anos, H3)

Trabalhava. Era... tinha a padaria, né, depois ele passou a trabalhar em padaria, porque ele perdeu a padaria. É, nós começamos aqui e, mas ele era mais acomodado. Minha mãe é mais guerreira, mais atirada. E eu sou muito a minha mãe. (M4)

Impaciência. Eu sou um pouco impaciente, eu quero os resultados rápidos. Isso... meu pai também era muito impaciente. Ele era assim, meio estourado, sabe, meio

estourado, não admitia muita coisa e tal. Então, essa impaciência, eu carrego comigo [...] (M1)

Como se constituem tais heranças? Como se formam as referências? O sujeito nasce em uma família e, nessa interação social, toma forma, assume características, desenvolve valores. Desde cedo, os indivíduos estão observando os integrantes de suas famílias, em especial os pais, mas também os irmãos, os avós e os membros da família ampliada. Observam e avaliam, utilizando a sua família como referência de relacionamento, de comportamentos, de caminhos de vida, de escolhas.

Durante as entrevistas, pudemos identificar referências a cenas significativas que ficaram na memória dos sujeitos, bem como a importância de depoimentos de terceiros reconhecendo esses que vieram a se tornar modelos. Adicionalmente, algumas situações vividas, fruto de uma ação, podem ter um grande impacto, pois a ação passa fortes mensagens, tornando, muitas vezes, sem efeito falas como “faça o que digo, não faça o que faço”. A seguir, apresentamos trechos de discursos referentes a pai, mãe, irmão e avô/avó como modelos.

A figura paterna sobressai nos depoimentos. Atribuímos ao fato de que, em muitas das famílias de origem dos entrevistados, apenas o pai trabalhava. Ulrich e Dunne (1986) já chamam a atenção para a importância de se olhar para as experiências, as atitudes e os valores de seus membros em relação a trabalho, para melhor compreender o sistema familiar.

Entre as imagens que ficaram gravadas nos entrevistados, destacamos a de um pai que levava a filha para o seu trabalho no sábado, levando-a a se mirar no exemplo de muita dedicação profissional (M3). No mesmo sentido, pronuncia-se um outro gerente:

[...] exemplos do pai também, né, principalmente a dedicação dentro do trabalho, a responsabilidade. Meu pai trabalhava no banco. Ia pra casa, levava serviço do banco. Ia no banco cinco horas da manhã. Então aquilo, desde pequeno, foi me marcando, esse comprometimento que ele tinha [...] Vendo assim, junto, acompanhando com ele no dia, você entendendo... Depois você, com o tempo, vai entendendo o que ele fazia, aquele amor que ele tinha pelo trabalho e tem até hoje, continua trabalhando no banco, então... isso que me marcou muito. Na hora que pegou pra fazer... fazer com vontade, com responsabilidade. (H4)

O depoimento de terceiros, ao reconhecer a figura paterna, também parece revestir-se de grande significado para os sujeitos. Um entrevistado (H1) conta que seu pai levava junto ele e seu irmão, quando ia abrir um crediário ou renovar um contrato. E ele sempre ouvia do gerente, do dono do estabelecimento e do proprietário do imóvel, comentários de que seu pai era um ótimo cliente, um ótimo pagador, de que a sua palavra valia mais do que qualquer contrato.

É importante assinalar que, mesmo quando o indivíduo teve um curto convívio com a figura paterna, como no caso de um gerente (H3) cujo pai faleceu quando ainda tinha cinco anos, as informações que ouvia sobre ele podem tê-lo tornado um modelo, sob muitos aspectos. De fato, o depoimento de terceiros sobre um membro já falecido da família é um modo de transmissão intergeracional. Esse gerente diz que as pessoas que conheceram seu pai falavam que seu pai era alegre e extrovertido como ele.

As referências à figura paterna são inúmeras, algumas explicitando seu significado de “*guia*”, “*herói*” e “*ídolo*”:

O meu pai tem um jeito, é... meu pai tem uma postura muito honesta, muito transparente ao trabalhar e, por isso, talvez até muito ingênua até de algumas formas. Eu também sou assim. Quer dizer, em primeiro lugar, eu acredito em todo mundo, né, até que alguém me prove ao contrário, mas se aquele cara que me provou que eu não posso estar confiando por algum motivo, né, ele começa a me demonstrar confiança, eu volto a confiar no cara. Eu sou muito assim, igual ao meu pai, nesse sentido. Meu pai, ele cresceu, ele se desenvolveu, ele obteve o que conseguiu obter, né, pelo trabalho, vamos falar assim, muito honesto, muito correto que ele procurou fazer, né. E talvez, por isso também, que hoje ele tem o rol de amigos e a confiança que ele tem com muitas pessoas, com muitos empresários em sua cidade, nesse sentido. Se você perguntar: “quem é o teu herói na história?”, é o meu pai. (H2)

Nunca vi meu pai tratar mal uma pessoa na rua, tratar um amigo ou uma pessoa que ele não conhece. Não. Nunca vi. Por mais que a gente... tenha acontecido uma batida de carro, sabe, sempre meu pai se colocava assim... tenta se colocar de cara no mesmo plano mais baixo sem se rebaixar [...], pra... sabe, estar sempre resolvendo as coisas, tá sempre, é, mostrando que assim, “tamos aqui, pra ajudar”, sabe. Então, é... eu tive que buscar isso pra reconstruir certas coisas aqui dentro. (H5)

[Meu pai me motivava e inspirava] porque era uma das pessoas mais inteligentes. De ser uma pessoa assim, muito inteligente, muito culto, muito amigo, muito aberto a tudo. Então, eu falava assim: “gente, que oportunidade que eu tenho de ter um pai como esse cara, né.” Porque ele era o ídolo. Pros [meus irmãos todos] ele era. (M9)

Muitas vezes, atitudes da mãe, de um modo geral, ou mais especificamente em casa, na vida doméstica, representaram significativas contribuições, algo a se mirar:

É, eu acho que positivo, assim, por exemplo, eu acho que eu tenho essa questão da liderança. Eu acho que eu trago da minha mãe, né, uma questão assim, de solucionar problemas, né, uma predisposição para buscar solução, que eu acho que é uma coisa... é muito da minha mãe. A minha mãe é uma pessoa muito proativa. Ela não olha um problema e imobiliza. Ela olha um problema e age, né. Eu acho que essa coisa de que eu tenho de ação [...] É porque eu acho que tem comportamentos diferentes... acho que tem gerente e chefes que olham a questão e vão procurar o culpado, né. Eu olho a questão e não vou procurar o culpado, né... Até vou procurar o culpado, mas depois de ter vislumbrado uma solução ali. (M3)

É uma prática dela que eu faço até hoje. Às vezes, tem pessoas conhecidas e, às vezes, vinham aqueles caras que estavam viajando, vinham a pé, né. E passam ali para pedir o que? Um copo d'água, é... lavar os pés, às vezes... Na roça, tem muito isso, né, “posso passar aí pra tomar um café? A gente tá viajando hoje o dia todo.” Mamãe recebia as pessoas, tomava água, tomava um café e sempre tinha uma broa, um pão, uma coisa, e ela botava na mesa. E se fosse na hora do almoço: “Vem almoçar conosco.” Então, ela sempre tratou as pessoas, independente se ela conhecia ou não conhecia, ela sempre tratou bem. [...] na loja de shopping, tem sempre uma garrafinha térmica de café, e eu tenho a água pro cliente e, de vez em quando, a gente oferece: “Quer um café?” Porque eu praticava isso na loja e passei a comprar cafeteira pras lojas, tudo, porque eu acho que é legal você atender bem, um sorriso, dá uma água, oferece um café pro cliente. Quer dizer, isso é coisa que eu já... a mamãe já praticava. (M4)

Um irmão mais velho também pode se constituir em modelo, alguém a ser seguido, em especial quando desempenha um pouco da função parental. Um gestor (H1) que perdeu a mãe cedo, o pai recasou, e foi morar com o irmão mais velho, diz que tem com esse uma amizade muito sólida. Assinala que tal irmão, muito inteligente, sempre teve um poder de persuasão impressionante, o que fez com que ele seguisse o mesmo caminho, pois gosta muito de falar: *“Me espelhei muito nisso, nas conversas que a gente tinha.”*

Do mesmo modo, uma entrevistada (M9) que não foi criada com a mãe, que ainda viria a falecer quando ela era adolescente, diz que se mirava na irmã mais velha, que é a sua melhor amiga hoje. Queria ser igual a ela, fazer a mesma faculdade, ser igual a ela do ponto de vista profissional. Essa irmã sempre estudou muito, fez MBA fora e *“um monte de coisas que eu queria fazer”*.

Outra situação encontrada é quando esse irmão abre caminhos, rompendo com um padrão familiar, progredindo, conquistando, colhendo frutos e se

afirmando, para o sujeito, como uma referência, um símbolo. Uma gerente (M2), caçula, diz que, quando nasceu, já tinha irmãs casadas, e que algumas trabalhavam como domésticas e outras, na lavoura. Ela queria algo melhor para si e teve a influência de uma irmã professora, que era independente, tinha uma lambreta e roupas bonitas.

Tais depoimentos estão na mesma direção da fala de Bennis (1995) sobre a importância de seus irmãos mais velhos, gêmeos idênticos, porém com características opostas no tocante à liderança, pois um deles era carismático, influenciava as pessoas, enquanto o outro era um seguidor. Diz que aprendeu com eles que liderança é uma questão de personalidade e comportamento, e que liderar é melhor do que seguir. Oliveira (2000), em sua pesquisa, também evidencia a importância dos modelos fraternos, desse espelhamento nos irmãos mais velhos.

Os avós também podem representar modelos, mesmo que não sejam os principais, seja pelo contato com os sujeitos, seja por histórias contadas. Uma entrevistada (M4) diz que a avó era uma mulher muito forte, que criou uma família muito grande na roça, carregando lenha, lavando roupa, apanhando café. Seguem outros depoimentos no mesmo sentido:

Não, eu acho assim... a minha vó é uma pessoa que eu tenho ela assim, sabe, muito presente. Eu sonho muito com ela, não sei se tem alguma coisa a ver, entendeu? Hoje em dia, eu sonho muito com ela e eu me lembro muito dela, eu gostava de conversar com ela. Eu me lembro assim, naquela questão dela sempre lutando com as coisas, entendeu? É querer ser independente, e tendo certa independência, e mesmo assim, em situação difícil, né, às vezes numa cadeira de rodas, e ela queria ficar sozinha. (M10)

Eu convivi assim, meu avô era uma pessoa assim, muito... difícil. Ele era uma pessoa que todo mundo temia, era muito temido, e eu era das netas dele que eu não tinha medo dele. [...] ele tinha uma fábrica de móveis, então, empregados, aquela pessoa que... muito durão com as pessoas, com os filhos também, que trabalhavam com ele. Então, levava todo mundo na base do chicote mesmo, né. Era, era aquilo que se falava, mas sempre se dizendo que ele era um bom comerciante, né, que ele era uma pessoa assim, que tinha uma visão muito grande e tudo, né. E eu escutava isso muito da minha mãe. E ao mesmo tempo eu tinha uma convivência grande com ele. Ele gostava muito de mim, ele me tratava muito bem também, né. Então, às vezes, o pessoal da família acha que até que eu herdei um pouco das habilidades dele, né. É, eu acho que foi mais ou menos isso. (M5)

Assim, os diversos membros da família de origem podem representar importantes referências para os comportamentos desenvolvidos pelo sujeito. Mais

especificamente nas práticas gerenciais, o indivíduo pode reproduzir, com seus funcionários, comportamentos e posturas que seus pais tinham com ele.

Esse foi o caso de um entrevistado (H5), ao se referir às seguintes características: ansiedade, aprender com os funcionários, gosto por conversar, motivação, respeito às diferenças. Ele percebe como aspecto negativo a ansiedade em querer encaminhar logo uma solução para um problema que vai delegar para um funcionário “*sem dar tempo pra pessoa ter uma paz e respirar um pouco e refletir sobre aquilo*”. Atribui esse comportamento que tem aos seus pais, que buscavam resolver algumas situações para que ele não perdesse muito tempo. Foi significativo, por exemplo, o fato de os pais acharem que ele deveria conseguir um estágio ou emprego logo no início da faculdade, para ter um retorno, e esses pais se empenharam para conseguir. O estágio na empresa em que trabalha foi sugestão de sua mãe, que “*leu no jornal, que correu atrás, que viu, que ligou*”.

Como aspecto positivo, diz que ele adora “*debater sobre as coisas*”, não no sentido de briga, mas de refletir e conversar muito sobre as coisas, e que busca muito fazer isso na prática com funcionários e clientes internos. Atribui isso à sua família, pois seus pais conversavam muito com ele, principalmente a mãe que fala muito. Adiciona que seus pais não são autoritários e que não impuseram modelos, para os filhos, do que tinham que ser, dando uma liberdade dentro de certos parâmetros mínimos; e que, no trabalho, ele tem muito claro para si a importância de saber se relacionar com pessoas diferentes. Diz também que, do mesmo modo que seu pai nunca se sentiu intimidado em aprender com os filhos, ele também reconhece que, em muitos assuntos, seus funcionários sabem mais do que ele. Outro aspecto positivo diz respeito à motivação, pois seus pais o estimulavam naquilo que eles percebiam que ele gostava, e ele busca fazer o mesmo com seus funcionários.

Notamos, então, que o comportamento dos pais em relação ao sujeito pode ter repercussões na forma como ele se relaciona com os seus funcionários. Do mesmo modo, a forma como os pais tratavam os seus empregados domésticos também pode se revestir de especial significância para os gestores, constituindo-se em lições de respeito, justiça e responsabilidade social:

Isso, eu acho que veio da minha família, porque eu via essa prática lá em casa, né, é... as pessoas que passaram lá por casa, que trabalharam lá em casa, eu via como é que era o tratamento, como é que era o respeito etc. Então, a gente guarda isso. [...] Eu me lembro, por exemplo, do lenhador que tinha, que ia lá, que era um senhor de idade [...] Então, eu via como a família tratava ele, ele sendo lenhador, quer dizer, na hierarquia social a minha família estava acima dele economicamente etc, né. Mas eu não percebia isso no trato do meu pai, da minha mãe com ele, eu não percebia diferença. Tratava com respeito... Seu [nome do lenhador]. Eu me lembro que eles chamavam ele de Seu [nome do lenhador], e nós chamávamos ele de Seu [nome do lenhador]. Então, são coisas que passam, né, vão trazendo, você vai guardando e você vai praticando. (H11)

Então... ser verdadeira, o amor à justiça, entendeu? Porque eles eram justos com os nossos empregados, entendeu? Por exemplo, nos nossos empregados domésticos... Eles eram justos. Eles pagavam é... o salário que era devido na época, ajudava em qualquer momento, de qualquer momento de necessidade, entendeu? É... muitos meninos de jardim que trabalhavam na minha casa, eles eram... eles recebiam educação do meu pai que punha no grupo escolar da, da praia aqui para aprender, para não ficarem analfabetos. Então, eu acho que isso é uma coisa que... que me passou essa segurança também de você saber agir com... saber agir com uma... com uma outra pessoa depois, mais tarde. (M11)

Assim, o indivíduo pode sentir que “recebeu” características ou que se mirou em determinados membros da família. Alguns depoimentos chamaram-nos especial atenção pelo seu valor simbólico, como o de um gerente (H12) que diz ter a assinatura igual a do pai, e o de uma entrevistada (M9) que afirma ter como meta falar o mesmo número de línguas que seu pai falava. Stierlin *et al.* (1981) já assinalam que as identificações principais do sujeito, os seus valores e objetivos mais importantes e a sua adaptação social remetem ao que experienciou e experiência em sua família.

A força dos modelos pode levar à repetição, pelos sujeitos, de comportamentos vindos da família de origem. Diz o ditado popular: “filho de peixe, peixinho é”. Porém, o amadurecimento e a diferenciação podem permitir a escolha de comportamentos por parte do indivíduo. Encontramos casos em que os gerentes identificam aspectos de seus pais que são deficiências, e então buscam fazer diferente.

Uma entrevistada (M7) diz que é muito controlada, mas que, quando explode, perde toda a razão, todo o controle, usa palavras duras, e que isso é muito do seu pai. Uma outra gerente (M4) conta que a sua mãe primeiro brigava, para depois escutar, “*ela achava uma coisa e já ia atropelando*”. Apesar de achar isso ruim, essa gerente se vê fazendo igual com os funcionários. Quando percebe que está se portando igual a mãe, ela dá uma “*freada*” e muda o comportamento: “*E*

isso aqui é uma coisa que eu tento me corrigir o tempo todo. [...] Eu não quero ser, não quero ser igual a minha mãe.”

Vimos, então, que os membros da família de origem se constituem em importantes referências a serem ou não seguidas, mas a serem consideradas:

O tempo inteiro como um ponto de referência importante, entendeu? Não que eu tenha que seguir, mas avaliar e olhar pra trás sempre, olhar pra eles [os pais] e... refletir porque é que eles são assim, porque é que eles agem assim, e considerar sempre, entendeu? Considerar assim, como um ponto de referência importante. (H5)

Tal consideração está de acordo com Ackerman (1986), ao afirmar que a família fornece modelos para sucesso ou fracasso nos desempenhos pessoais e sociais. Passamos a discorrer sob repercussões que não advém de um membro em particular, mas de padrões compartilhados por todos os membros da família de origem.

5.3.3

Padrões familiares

Muitas vezes, o indivíduo leva para a empresa algo que sente que era um padrão em sua família, algo compartilhado por todos os seus integrantes. Um entrevistado assinala que é uma pessoa de utilizar contato físico, o que para ele aproxima as pessoas:

[...] eu me comunico muito assim, fisicamente também, entendeu? É, quando eu chego pra falar com os meus funcionários, eu tô sempre perto, muitas vezes eu abraço, fico perto, sabe. Abraço no sentido assim... chego perto... faço algum contato físico, entendeu? [...] É uma coisa de família assim, a gente tem... eu tenho de cumprimentar o meu pai, abraçar afetuosamente ele, às vezes dar beijo mesmo, sabe, meus tios também. [...] Que é uma coisa da família, da família, que a gente sempre faz isso. (H5)

Um gerente (H11) afirma que as pessoas de sua família são otimistas, alegres e que não se lamentam, sendo isso quase como uma marca registrada. Diz que, apesar de não sobrar dinheiro, nunca presenciou, na sua infância ou adolescência, algum assunto de falta de dinheiro. Seus pais não se lamentavam de nada, que a vida estava ruim, que tinha “caristia”. Na sua família, se dizia muito

que casa e comida tem que ter, e isso eles tinham. Essa postura também ocorre em relação ao trabalho, que nunca foi visto como um mal. Também nunca viu seu pai ou sua mãe reclamar do trabalho: *“Então, a gente vem disso que é... se eu tenho uma tarefa para fazer, se eu tenho um trabalho pra fazer, eu tenho que fazer. E que isso não é um mal.”*

Um outro gestor descreve a sua família como batalhadora:

Muito simples, é... batalhadora, tudo que... eu penso assim... Na minha família, toda ela foi lutando e alcançando coisas. Nada, não existe herança, né. Então, todo mundo, eu penso em qualquer um... né, na época da minha avó, né, bisavô eu conheci, mas muito pequeno. E eu me lembro de todo mundo lutando e trabalhando. Então, minha vó trabalhava na rua, numa loja de roupa, costurava, então, quer dizer, é, eu não... sempre lutadora, conquistadora, tudo que alcançou foi através de trabalho. É, eu fui criado assim. Você quer alguma coisa, corre atrás, procura, vai batalhar e, aí, você vai merecer ou você vai conquistar. (H13)

Em outra direção, uma entrevistada (M1) conta que, na sua família, as pessoas pensam muito em si, esquecendo de ter empatia, de buscar se colocar no lugar do outro: *“Preocupados com os seus problemas, eles ficam um pouco egoístas”*. Ela, então, observa esse padrão e busca fazer diferente nas suas relações.

A falta de organização também foi referida como um padrão:

Sou organizado logicamente, e fisicamente eu sou extremamente desorganizado. Eu, eu não tive nenhum exemplo de organização. É... na minha vida familiar... nenhum... A minha mãe, acho que normal, mas nunca foi uma pessoa extremamente organizada; o meu pai, extremamente desorganizado também. Minhas irmãs... talvez a caçula seja a pessoa mais organizada, mas deve ser por aptidão, herdou isso do espaço. Isso é uma coisa que me faz falta, me atrapalha, às vezes. Profissionalmente ser mais organizado, mais me ajudaria do que qualquer outra coisa. Algo que não tive na minha educação, que certamente é um... é um “gap”, digamos assim. (H15)

Identificamos também que existem famílias que estabelecem fortes relações com determinadas comunidades ou valorizam determinadas práticas, como grupos religiosos ou esportivos. A família, nesse sentido, pode ser mediadora para a entrada do indivíduo em determinados grupos que vêm a lhe trazer importantes contribuições.

Um dos entrevistados aponta para a presença do esporte na sua vida, pois já praticou várias modalidades, assinalando que gosta muito de esporte por conta

de sua família, pois sua mãe era esportista, tendo jogado vôlei em seleção, e seu pai também gostava muito de tais práticas:

É, trabalho em equipe, com certeza. Também... Por que o que acontece? Tem aquela coisa do esporte, na minha família, muito forte. [...] Então, é... meu pai me treinava para algumas coisas assim, então, eu sempre aprendi com ele assim... que a importância da coisa mesma coletiva, do grupo coeso [...] Eu uso esporte muito como referência pra mim, pro trabalho, sabe. Eu uso mesmo. [...] E eu cobro muito da minha equipe que trabalhe em conjunto. Eu cobro muito que eles conversem, falem muito sobre os trabalhos, pra todo mundo poder contribuir o tempo todo, sabe. Então, isso é uma coisa que eu cobro muito ali. Eu acho que é muito dos esportes, principalmente que eu pratiquei muito vôlei, futebol... e que são coisas que não dá pra jogar sozinho mesmo; não dá pra... não acredito que... sou 100% contra individualismo assim... (H5)

A religião também pode ser percebida como uma forte influência no tocante a valores:

Bom, a honestidade, ela [a mãe] praticava assim, como eu te falava, tudo que eu chegava em casa ela falava assim: “Não traga nada da rua do que [não] é seu. Nada.” E sempre também na vida, os princípios, né, religiosos, tudo, então, sempre praticou. “Não deseja mal ao próximo.” Então, ela, isso aí era todo dia à noite, ela lia um pedacinho da Bíblia. (M4)

Desde pequeno, a gente indo pra igreja, os pais levando a gente pra igreja, escola dominical, aquele negócio todo. É... quer dizer, a gente aprendeu... tudo muito influenciado pelo cristianismo também. Então, é... repartir, é dar, é se colocar no lugar do outro e ver o que está acontecendo, mais ou menos por aí. [...] Isso, o pai chegava: “Agora é hora do culto doméstico.” E todo mundo sentava lá em volta, e a gente lia a Bíblia. Comentavam lá, faziam comentários sobre o texto que ele leu, e aí a gente orava, e depois cada um ia para a sua atividade. [...] [Aprendi] Valores cristãos, valores de amor ao próximo, de humildade, de mansidão, essas coisas assim que... Humildade é saber que você é uma pessoa importante no mundo também, né, mas também não querer se sobrepor às outras pessoas. É mais nesse conceito de [não] querer ser melhor que ninguém. É ser você e não querendo ser melhor que ninguém, conseguindo seu espaço dentro das suas possibilidades. (H9)

Certamente, muitos padrões remontam à origem étnica ou socioeconômica da família. Porém, realizamos classificação separada em razão da sua especificidade. Passamos a abordar os eventos significativos ocorridos ao longo do ciclo vital familiar.

5.3.4

Eventos críticos

Eventos críticos na família podem causar significativo impacto no indivíduo. Eventos que são fontes de instabilidade e turbulência familiar, como o pai perder, de repente, o emprego. Trauma na família, trauma no indivíduo. É de relevo observarmos que a condução da família nesses casos e a sua resiliência podem ser determinantes no impacto sobre o indivíduo.

De fato, cada sujeito fará uma leitura da situação vivida. Para um gerente, o pai perder o emprego levou-o a buscar fazer o máximo de cursos possíveis, para garantir a sua empregabilidade:

[...] quando eu estava lá na faculdade, um belo dia que eu cheguei em casa, eu vi o carro do meu pai parado em casa, né, três horas da tarde: “Ué, o que que o carro do pai tá fazendo aqui?”, né. Entrei em casa, fui pro quarto, encontrei o meu pai deitado na cama chorando e minha mãe também chorando. “Pô, o que aconteceu?” Aí, me explicaram. Na verdade, naquele dia, meu pai tinha sido comunicado que ele ia permanecer na empresa [...] somente até o final do ano. Depois ele tinha que se desligar da empresa. Isso desestruturou a família, com toda certeza. Aquilo ali me chocou tremendamente pelo seguinte: porque eu vi meu pai, uma pessoa que se dedicou a vida toda pra empresa, de repente, do nada, totalmente desestruturado, sem perspectiva pra frente. Aí, eu comecei a analisar: “Mas por que ele? Por que que ele não teve uma outra chance? Será que ele não é competente o suficiente? Será que ele não é conhecedor o suficiente?” [...] Aí, eu comecei a perceber que as pessoas que eventualmente ficavam nas empresa eram pessoas que não paravam quase nunca de estudar. (H2)

Para uma outra gerente, a mesma situação contribuiu para que adotasse uma postura *workaholic*. Houve um período em que seu pai ficou desempregado, sendo uma época de grande turbulência familiar. Essa instabilidade marcou-a muito:

[...] em relação direta com o trabalho, eu acho que a questão do desemprego do meu pai, que pegou a gente muito de surpresa, né, e por mais que não tenha tido, é... é engraçado que eu nunca fui demitida, então tem essa relação, né. Por mais que a gente não tenha passado dificuldades, porque ele ficou desempregado dois meses, então, não se prolongou, mas eu me lembro que foi um momento assim de insegurança, sabe. Eu fiquei muito assustada. (M3)

Se, por um lado, a vivência ou o conhecimento de um tipo de situação pode trazer um conhecimento valioso (“macaco velho não põe a mão em

cumbuca”), por outro, pode trazer limitações, vinculadas a medo e insegurança excessivos (“gato esquálido tem medo de água fria”).

Sobre essa última situação, citamos o aqui depoimento de uma estudante de Administração em entrevista que realizamos no trabalho final para a disciplina Análise de Discurso, a respeito de seu pai ter sido enganado por um funcionário, e o impacto que isso causou nela, nas suas relações, em especial no estágio em que realizou, pois ela ficava distante das pessoas, com medo de confiar e vir a ser enganada. Em suma, como já assinalamos: “trauma na família, trauma no indivíduo”.

Quanto a aprendizado, segue uma situação mais leve, vivida pela irmã de um gerente, ainda na infância:

Um traço que me marcou um dia, assim, quando eu era pequeno... por exemplo, na minha irmã, vamos ver... Ela foi fazer uma prova [...] e ela chegou em casa e se gabou, se vangloriou assim que tinha copiado a prova. Quando veio a nota, ela tirou três, e o cara que ela copiou tirou dois. Aquilo me marcou muito desde pequenininho, tipo assim, ela simplesmente se preocupou em copiar, e não em ver se estava certo, né. Então, isso, aqui na... Depois, um tempo, eu aprendi, né, mas na época me marcou muito, isso deve fazer quase 20 anos, até hoje eu lembro da história [...] A mensagem ficou assim pra mim: que... nem sempre aquilo que você copia é o certo, você tem que avaliar a situação, você tem que analisar o que você tá fazendo... (H4)

As freqüentes mudanças de cidade, dada as transferências profissionais do pai, também são significativos aspectos da história familiar. Um entrevistado (H15), cujo pai era da Marinha, conta que teve uma vida um pouco nômade, mudando diversas vezes de escola e de amigos. Considera essa dinâmica vivida algo interessante, pois tem muita facilidade de se adaptar, de conhecer as pessoas, de criar laços rapidamente, de se inserir em um grupo.

Situações marcantes podem ocorrer na família ampliada do sujeito. Por exemplo, faz parte da história de uma entrevistada, a família da tia que decaiu financeiramente:

[...] a minha tia tinha se casado com um senhor que tinha dinheiro, e a família foi se deteriorando, mas assim, eles, eles eram, passaram a ter menos do que eles tinham na geração anterior. O que também era um exemplo de que, assim, é preciso trabalhar, é preciso estudar, é preciso trabalhar muito, é preciso estudar muito. Então, assim, tem esse sopão aí de influências, né. (M3)

A existência de membros doentes em uma família e o desenvolvimento de doenças seguidas de morte têm um impacto significativo no sujeito. Uma entrevistada relata que a experiência com um pai que tanto admirava, mas que sofria de alcoolismo, a ajudou a compreender mais as pessoas:

Como é que isso me influenciou? Ué, se eu vivi isso tudo, tentei elaborar de alguma forma, né, entender, entender as pessoas, querer entender, né, porque a gente sempre quer, eu, pelo menos, tento assim. [...] eu tento, tento entender porque que as pessoas fazem o que fazem. (M1)

Um depoimento marcante diz respeito a um gerente que perdeu um filho em uma doença de rápida evolução. Apesar de se tratar de família constituída, achamos de relevo assinalar esse ponto, pois experiências desse tipo podem “tornar um gerente mais humano” ou, numa terminologia contemporânea, “desenvolver a espiritualidade desse gerente”, tornando-o mais empático e entendendo melhor as pessoas:

Eu comecei a entender melhor as pessoas, mesmo na gerência [...] eu era muito mais duro do que sou hoje. Eu olhava mais o lado da empresa, lado profissional mesmo, o lado da disciplina plena, né. Eu não via muito o ser humano e as suas fragilidades, as suas fraquezas, nossas deficiências, eu não analisava muito isso. Hoje eu já faço uma análise completamente diferente do que eu fazia. Se eu tenho que demitir, por exemplo, um funcionário [...] a minha análise é muito mais abrangente e, às vezes, a pessoa nem merece aquela punição. Não podemos pretender que todas as pessoas sejam iguais e tenham a mesma cultura, a mesma inteligência, né. Então, isso me ensinou muito. (H1)

No mesmo sentido, segue depoimento de um entrevistado que perdeu a irmã há três anos:

A perda dela foi, foi muito forte. Eu comecei a olhar que as pessoas morrem. Então, eu acho assim... é, hoje, assim, eu meço um pouco mais as minhas palavras, porque você nunca sabe o dia de amanhã, então... Porque antigamente, é aquilo que eu tava falando do... sair igual a um louco quando a coisa não tava boa. Hoje eu paro pra pensar assim, ó: “Por que é que eu tô fazendo isso? Amanhã, de repente, essa pessoa não tá nem aqui do meu lado, sabe. As pessoas sentem, as pessoas são de carne e osso.” E isso eu sinto um pouco depois do falecimento [...] a perda dela me fez olhar assim: “Peraí, do outro lado não é uma parede, não é uma cadeira que eu tô falando, eu tô falando com um ser humano, então tenho que tomar um pouco mais de cuidado pra falar.” (H13)

Constatamos, assim, que eventos ou aspectos marcantes na história dos pais ou de outros membros da família podem ser muito significativos para o

indivíduo. Tal conclusão está de acordo com Carter e McGoldrick (1995), que enfatizam que o ciclo de vida individual acontece dentro do ciclo de vida da família, que é o contexto primário do desenvolvimento humano. Afirmam, ainda, que cada fato da biografia da família do sujeito é parte dos muitos padrões que compõem a sua identidade.

Assim, histórias vivenciadas, ou apenas ouvidas pelo indivíduo, podem ter um impacto muito grande em sua vida. Do mesmo modo que os mitos e as fábulas contam histórias trazendo uma moral, tais narrativas familiares também tomam a forma de lições para os sujeitos, muitas vezes dizendo o que ele não deve fazer; outras vezes, apontando caminhos. E tais lições podem trazer importantes perspectivas, ou então ser fontes de dificuldades. Dessa forma, pensar os eventos críticos do ciclo vital familiar pode trazer importantes contribuições para o sujeito compreender as suas práticas.

Passamos a discorrer sobre elementos que singularizam o indivíduo em sua família: as expectativas que se formam a seu respeito e os papéis por ele assumidos.

5.3.5

Expectativas e papéis

As expectativas que os membros da família formam a respeito do sujeito podem manifestar-se na sua prática gerencial. Podem se relacionar ao sexo do indivíduo, à sua posição entre os irmãos, aos rótulos atribuídos e aos papéis desempenhados junto à sua família. Identificamos também a importância do nome recebido.

Muitas vezes, tais expectativas precedem ou remontam ao nascimento do sujeito. Uma anedota judaica conta que uma mãe, passeando com seus dois filhos, ao ser perguntada sobre suas idades diz, apontando: “O médico vai fazer quatro e o advogado tem dois.” Nesse sentido, encontramos um caso em que a entrevistada é a mais nova de três irmãs. Ela, além de assumir posição gerencial, é sócia da empresa. Teve uma postura diferente de suas irmãs, mais arrojada. Ela atribui os estímulos que recebeu de seus pais ao fato de eles estarem esperando um filho

homem. É como se ela tivesse recebido uma missão na sua família, que caberia ao homem, e que refletia nas expectativas que sentia a seu respeito:

Então, eu acho que... sempre me deram muita força. Sempre me colocaram assim, sempre me estimularam muito. Isso assim, é aquele... eles queriam que eu fosse um menino na época, que era a única última filha mulher, que não nasceu homem, que eles queriam ter um filho homem. Aí, eu achava que, pôxa, mas que responsabilidade... sei lá... que isso aí pode até ter influenciado um pouco de eu ter assumido uma série de outras posições na família também [...] É que assumiria as coisas na família. Pode ter sido também alguma influência também. (M5)

No mesmo sentido, uma gestora (M6), mais nova de duas irmãs, conta que seu pai confiava muito nela e na sua irmã. Ela sempre brinca que, em sua casa, seu pai tinha o desejo de ter um filho homem e não teve, porque a criação que ela teve foi para se virar, nunca depender de ninguém, ter uma vida independente, tomar decisões e estar pronta para viver em qualquer situação.

A posição entre os irmãos também se associa a diferentes expectativas em cada família. Ser o primogênito pode estar associado a uma responsabilidade implícita, o sentimento de uma grande “*expectativa*” por parte dos pais, acompanhada de uma “*cobrança*” muito grande em relação a estudo e trabalho, uma necessidade de “*dar o exemplo*”, de “*ter que dar certo*”:

[...] eu sou a filha mais velha, né, então eu acho que isso já é um, já tem uma responsabilidade implícita aí, já tem uma série de expectativas implícitas nisso, né. [...] Uma cobrança, tipo você dar o exemplo, você ter que, você é a mais velha, você é que tem que dar o exemplo, é... Sempre teve uma cobrança muito grande em relação a estudo, em relação a trabalho, e é muito engraçado, porque assim, profissionalmente, eu tenho uma resposta profissional muito melhor do que a minha irmã, né. [...] Acho que o filho mais velho tem muito essa expectativa dos pais, assim, de... É o primeiro, então você deposita muita confiança, você deposita, né, você faz muito investimento naquilo ali, né. E eu sentia muito essa cobrança. Então, eu tinha que dar certo. Então, eu acho que a minha irmã já não tinha essa cobrança tanto em cima dela, e ela se permitiu mais nas escolhas dela. (M3)

Ao mesmo tempo em que essa cobrança é vista como ruim, pois determinou que muitas possíveis escolhas fossem abandonadas, a entrevistada acima percebe que se desenvolveu mais profissionalmente do que a sua irmã, o que é visto positivamente. O olhar da maturidade pode trazer outras interpretações daquilo que levamos de nossas famílias.

Adicionalmente, o papel do primogênito cresce muito em responsabilidade quando a família é humilde e um dos pais vem a falecer. Surge o sentimento de ter que “*puxar a carroça, puxar o trem*”:

Eu acho que eu assumi mais a responsabilidade. Até porque, vamos supor, eu perdi meu pai. Então, quando eu comecei a ter noção da vida, vamos dizer, aí na adolescência, na juventude e tal, aí eu chamei mais ainda a responsabilidade pra mim, certo. Vamos dizer: “Pô, eu tenho que ajudar minha mãe, eu tenho que ajudar a cuidar do meu irmão” e tal [...] e fazer com que... suprisse essa necessidade do meu pai, né, que o meu pai faleceu, e eu tinha que ajudar eles [...]
(H3)

Por outro lado, um gerente (H12) tem bem claro para si as repercussões que vieram por ser o mais novo, com seis anos de diferença do irmão anterior, pois se sentia “*pequeno*”, “*menor*”, “*inferior*” em sua família de origem. Diz que sofreu com isso, porque cada um já tinha o seu espaço bem definido, sendo complicado para ele se inserir nesse contexto. Para a sua família, ele sempre foi uma criança. Assim, precisou superar isso, fez terapia, teve que “*suar um bocado*” para não se deixar numa posição de submissão, para conquistar o respeito. Sendo o filho mais novo, cada um queria mandar um pouco mais, de modo que, além dos pais, os irmãos queriam ser “*um pouco donos*”. Reconhece que essa submissão foi feita até por ele mesmo, já que ficou tão enraizada. Esse esforço de emancipação, de buscar dar a volta por cima, foi importante para deixar de se “*sentir o caçula*” e poder assumir um papel de referência, de liderança.

Aspecto importante nesta pesquisa é que a maior parte dos entrevistados não percebe a ordem de nascimento como elemento que se manifesta em sua personalidade. A não percepção de tais implicações, a princípio, aponta para um baixo nível de autoconhecimento no que tange às dinâmicas da família de origem. Acreditamos que se a pesquisa focasse exclusivamente o vínculo fraterno, farto material apareceria sobre essa relação e as suas expressões no sujeito.

O nome recebido pelo indivíduo também pode refletir expectativas familiares. Uma entrevistada (M8), filha única, assumiu desde cedo, financeiramente, seus pais. Eles tinham apartamentos e viviam de renda, já não tinham mais negócios, até “*porque eles nunca foram materialistas*”. Porém, os imóveis foram sendo vendidos e ela precisou ajudar em casa quando começou a trabalhar, com 17 anos. Sempre batalhou muito. Conta que marcou uma reunião com o diretor de um conhecido colégio e pediu uma bolsa, pois precisaria passar

para uma faculdade pública, oferecendo, em troca, uma excelente colocação no vestibular:

Ele me deu uma bolsa. Eu estudei com bolsa de estudos, passei pra [nome da faculdade pública], passei, enfim, para o que eu queria, e aí eu comecei a trabalhar, né. E naquela época, já comecei a assumir assim várias coisas na minha casa. Até que chegou um ponto que eu assumi integralmente, então... [...] E eu acho que eu sou muito fruto disso tudo, entendeu? [...] eu sou, tenho uma garra tão violenta, acordo cedo, levo minha filha nisso, levo naquilo, vou... [...] então, assim, eu não paro. (M8)

Interessa observar que essa gerente tem nome composto, formado pelo nome da avó materna e o primeiro nome da avó paterna. Será que isso se relaciona com o papel que veio a assumir, em sua família de origem, de cuidadora dos pais?

Um outro gestor (H9) diz ter se destacado entre os irmãos, assumindo um papel de líder em sua família, mesmo entre os mais velhos. Sempre queria aprender mais, de modo que aproveitava toda e qualquer oportunidade que tinha; assim, ficou mais culto do que os outros. Principalmente depois que cresceu um pouco mais, depois dos 18 anos, até o seu irmão mais velho vinha conversar com ele sobre algumas questões. O nome desse gerente, também composto, é formado pelos nomes do pai e do avô. Era chamado de “*queridinho da vovô*”, pois a sua avó morou muito tempo com eles, e ele tem certeza de que ela nutria uma preferência por ele, que todo mundo notava. Diz, também, que é o mais parecido com o pai fisicamente. Teve mais ascensão do que seus irmãos profissionalmente. Era um pouco mais determinado do que os outros.

Ter o nome igual a um dos pais poderia favorecer alianças e identificações na família? Uma entrevistada (M7) conta que recebeu o nome que ia ser de sua mãe, mas que seu avô materno não permitiu na época. Quando a sua mãe soube dessa história, decidiu que iria dar esse nome para a filha. Essa gerente gosta dessa história, porque demonstra a rebeldia da mãe, traço que ela também tem, já que não aceita as coisas muito facilmente; assim, “*continua a rebeldia*” em sua família. Diz que tem uma aliança com a mãe muito forte, e todos falam que elas são muito parecidas:

[...] às vezes, eu vou à [nome de uma cidade], andando na rua e as pessoas falam: “Você é filha de [nome da mãe]. Não precisa falar nada. É igualzinha o jeito de falar e tal. E o bom humor, essa coisa engraçada e tal, das mãos...” Eu acho que você acaba puxando. (M7)

Um gestor, de mesmo nome do pai, que deixou a sua mãe cedo e com quem ele não teve muito contato, afirma que recebeu o rótulo de ser igual ao pai, e que isso lhe trouxe dificuldades, bem como um alto grau de exigência para provar que era diferente. Ele é bastante exigente com os seus funcionários e reputa essa característica ao modo como foi criado:

Exigente porque me exigia... quando eu era pequeno, me exigiam muito de mim, quer dizer, a comparação que sempre fizeram comigo foi o que? “Ah, parece com o pai.” [...] Era [o único que a mãe dizia que era igual ao pai]. Porque eu levo o mesmo nome do pai, é, tenho assim, as mesmas características, digamos, né... é, de personalidade, de posicionamento. Então, eu era o que mais sofria essa cobrança entre aspas dela, né. Acho que ela transferia todo rancor dela e mágoa que tinha em relação ao meu pai pra mim. E talvez, por isso que eu digo que essa questão da exigência vem dessa data. Então, eu me exigia muito [...] (H18)

Por motivos diferentes, os indivíduos podem receber rótulos na família de origem. E, muitas vezes, a família, por meio de falas e ações, pode contribuir para que o rótulo se torne real, se incorporando à identidade do sujeito, como no caso a seguir, em que reiteradas vezes, desde a infância, foi dito à gestora que ela é racional como o pai:

Em situações por exemplo de... de conflito, de conflito interno entre uma pessoa da minha equipe e o meu cliente interno, né. Então, é, quando chega a um impasse em uma determinada situação, né, eu entro e vou conciliar as coisas. Isso era muito a conduta do meu pai, se eu fizer um paralelo assim. [...] o retorno dos outros, né, às vezes de tios, de parentes próximos, né, que falam, né: “Puxa vida, você pensa mais ou menos como seu pai, seguiu mais ou menos o caminho do seu pai.” [...] As pessoas falam pra mim. Eu acho que é mais... mais um “feedback” que eu recebo. [Já falavam assim quando você era pequenininha?] [...] É. Com certeza. Algumas características [...] eu escuto até hoje, por exemplo, eu sou muito racional... a minha irmã é muito emotiva e a minha mãe também. Eu sou bastante racional. Então, elas sempre falam... você puxou ao seu pai, essa racionalidade toda, né, essa coisa... Então, assim, eu acho que eu tenho, assim, muito mais a ver com ele do que, assim... com a minha mãe ou com a minha irmã. (M6)

Nesse sentido, Minuchin assinala que os rótulos contribuem sobremaneira para a construção da identidade, pois as ações do indivíduo passam a ser interpretadas a partir do rótulo recebido, o indivíduo passa a se ver e a se apresentar daquela forma, e tais definições tendem a ser incorporadas (Minuchin & Nichols, 1995). O rótulo, porém, pode trazer perda de liberdade de movimento, de atitudes. Um indivíduo que se define como pontual pode ter dificuldade em não

o ser, bem como o que se rotula como impontual pode não conseguir cumprir horários.

Se, por um lado, rótulos positivos podem representar força em diversos momentos, algumas classificações devem ser superadas para que o indivíduo possa se desenvolver. Esse é o caso de um gerente (H11) que, na infância, teve uma série de “*desarranjos*” alimentares, o que foi associado em sua família à fragilidade. Foi-lhe contado que quando tinha um ano de idade, ele tomou uma sopa muito gorda e teve um desarranjo incrível, provavelmente causado por alguma bactéria. O médico lhe desenganou. Dessa fase até os nove anos, precisou tomar injeções em algumas situações de desarranjo. Acha que isso pode ter feito com que seus pais e irmãos mais velhos lhe dessem uma proteção maior, o que fez com que ele ficasse com uma carga emocional excessiva, de, às vezes, explodir ou se sensibilizar muito, extremos que ele tem que ficar controlando.

Note-se que o rótulo de fragilidade desse gerente não se apóia apenas na intolerância alimentar que teve, mas na perda de um irmão mais velho, segredo que só foi descobrir na adolescência:

Mas eu percebia uma preocupação, isso é que eu percebia. Uma preocupação maior. Comigo, com a saúde. Então, é... talvez a situação é, de quando eu tinha um ano, talvez porque eu não sei, né, porque isso eles nunca me passaram, né, mas talvez tenha causado uma preocupação muito grande no seio familiar perder uma criança, porque era um absurdo isso, né. Nós tivemos, a minha mãe teve um filho que nasceu morto. Foi antes do anterior a mim. [...] Então, houve uma preocupação. Por que? Porque essa perda, é, são coisas de valores familiares, né, então... Eu me lembro que eu tinha dezesseis, dezessete anos, que me pai me contou isso e falou: “Não comente isso com a sua mãe, porque ela não gosta que comente.” [...] Então, eram alguns segredos familiares que eram guardados [...] (H11)

Um elemento que contribui também para a formação do autoconceito dos indivíduos, da percepção de si mesmos, é a *deidentificação*, termo cunhado por Frances Schachter (1976), que consiste no processo de rotular e definir a si mesmo em oposição a seus irmãos (Merrell, 1995).

Nesse sentido, uma entrevistada (M10) conta que sempre achou que seu pai achava a sua irmã mais velha a mais bonita da casa. Assim, se espelhava nela, saía com ela. Mas, não se sentir “*a preferida do papai*”, trouxe-lhe um sentimento de inferioridade, de não ser competente, já que essa irmã era a melhor. Hoje em dia, ela vê que conduziu a vida diferentemente da irmã, e que gosta do jeito que

conduziu. Diz não existir mais “*aquela coisa de ser a preferida do papai ou dela ser a melhor*”. A sua irmã trabalha atualmente em uma empresa por meio da sua indicação. Essa gestora é sócia da empresa em que trabalha e comenta: “*Eu sempre batalhei muito, entendeu, pelas minhas coisas, assim... eu não sei se o fato de eu ter que ser boa, né, em alguma coisa pra superar isso*”.

Essa gerente assinala ser a mais responsável dentre as irmãs. A necessidade de formar tal conceito de si, para encontrar espaço em sua família, em seu caso, sob certos aspectos, foi uma força, trazendo um ímpeto profissional. Porém, de modo geral, ser diferente dos irmãos, formar a identidade dessa forma, pode enrijecer a personalidade, limitando possibilidades de comportamentos que podem ser os mais adequados em muitas situações. É interessante que a maior parte dos entrevistados não percebe a influência recebida de seus irmãos. Note-se que, aparentemente, os trechos de discurso abaixo transcritos se referem ao fenômeno de *deidentificação*:

Mas nós somos, eu digo que nós, quatro filhos, nós somos assim um pedacinho do fracionamento da personalidade dos nossos pais, né. (H12)

Irmã é assim... menos, porque nós temos, somos muito diferentes, né, características assim... muito.... nós somos muito diferentes mesmo. Nós nos damos muito bem, mas é... acho que não me identifico tanto com a minha irmã. [...] Pensamos de forma tão diferente. Que eu acho que, na minha formação, a influência foi muito pequena. (M6)

Outro aspecto que singulariza o indivíduo no contexto familiar diz respeito ao papel que ele, desde cedo, já exercia em sua família de origem. Nesse sentido, uma entrevistada (M10) conta que, ainda criança, vivenciou muitos conflitos entre os seus pais, pois o seu pai estava perdendo dinheiro no jogo. Ela, às vezes, evitava sair para brincar com medo de os dois brigarem e ela não estar lá para separar. E, quando eles brigavam, ela gritava mais alto para eles pararem, dizendo que podia faltar tudo, menos a amizade entre eles. Essa gestora exercia, então, desde cedo, o papel de “resolvedora de conflitos”, de mediadora.

Assim, as expectativas que se formam na família a respeito do indivíduo, e os papéis associados, podem contribuir sobremaneira em traços ligados a características que, mais tarde, terão importante impacto nas práticas de gestão. Minuchin assinala que as transações contínuas em sua família nuclear deram intensidade a certas definições de quem eram e de quem ele era em sua família

(Minuchin & Fishman, 1990). Nesse segundo sentido, encontram-se os itens em foco, atuando como elementos que trazem singularidade ao sujeito dentro de sua família. Outro aspecto relevante, relacionado a todos os demais, mas que devido a sua especificidade entendemos que deva ser abordado separadamente, são as falas significativas ouvidas pelo sujeito ao longo da convivência com a sua família.

5.3.6

Falas significativas

Vários entrevistados relatam a existência de falas que foram significativas para eles. Falas repetidas inúmeras vezes, que foram sendo, pouco a pouco, “interiorizadas”. Nas palavras de uma gerente: “Era falado em casa, né, então são questões assim que a gente traz muito forte das raízes da família” (M2).

Muitas dessas falas, que podem ser ditados, tornaram-se verdadeiros lemas para os entrevistados. Lemas que foram integrados como normas de conduta, valores, sendo utilizados em momentos decisórios, no aproveitamento de oportunidades e até compondo a inteligência emocional, como é o caso de uma postura otimista, ligada a resiliência e superação. Uma gestora (M4) recorda que sua mãe dizia para não desanimar nunca, por mais que a vida queira te puxar para baixo, pois os problemas passam. De tanto ouvir isso, interiorizou essa fala, e hoje transmite essa mesma mensagem para os outros, pois percebeu que “a vida é muito melhor se a gente for otimista”.

Tais falas também podem ser o veículo de valores e normas de conduta, que se ligam à dimensão ética da realidade profissional. Uma entrevistada (M2) diz que administra as suas tarefas como se a empresa fosse dela. Seu pai sempre dizia que “o que é dos outros a gente tem que cuidar mais do que o que é da gente”. Associa tal fala à questão da responsabilidade, do comprometimento, da visão de negócios, ou seja, “você administrar como se fosse uma coisa sua”. Um outro gestor (H2) conta que seu avô sempre lhe falava que a honestidade e a transparência de como se age são fundamentais, de modo que “é preferível ser pobre, mas ser honesto, do que ser rico e não conseguir colocar a cabeça no travesseiro pra dormir tranquilamente”.

No tocante à tomada de decisão, um entrevistado (H19) aponta para algo que lhe marcou. Seu pai o aconselhou a nunca dizer “*dessa água não beberei*”. Essa mensagem foi importante, em sua carreira, para que algumas possibilidades não fossem previamente descartadas, pois se relaciona com “*a questão de você ter alternativas*”.

Uma gestora faz referência a falas importantes de sua mãe sobre aprendizado, que guiaram muito a sua evolução profissional, no sentido de sempre se mirar em modelos que são melhores que si próprio:

Porque a minha mãe, o que a minha mãe falava era muito de... “Não, porque fulano...”, as comparações que você faz assim de... “não, mas também fulano tirou a nota ruim, também tirou a nota seis, eu falava pra minha mãe, às vezes, e ela: “Mas você não tem que se comparar com quem tira seis, você tem que se comparar com quem tira dez, você tem que se comparar com quem é melhor do que você”. Isso ela falava, ela falava. [...] Então, ela falava assim: “Não é pra olhar pro lado, é olhar pra cima, olhar pra quem é melhor. Tentar ser o melhor, fazer o que o melhor faz, senta lá...” Até hoje, ela fala: “Senta lá no lado da melhor pessoa do teu trabalho e vê o que ela faz pra ser a melhor.” [...] Então, essa coisa de você trabalhar com pessoas, é... melhores, ou se comparar com pessoas melhores, a minha mãe passava isso bem forte, isso, pra gente. (M7)

Outro aspecto importante diz respeito a falas, em geral dos pais, sobre um tipo de conduta que eles tiveram e da qual se arrependeram, e que aparecem sob forma de lamentos ou de advertências para que os filhos não façam o mesmo. A história relatada e as falas associadas revestem-se de especial significação para os sujeitos.

Uma entrevistada (M3) diz que a mãe interrompeu uma carreira promissora para cuidar das filhas e nunca mais retornou. Essa mãe exercia a liderança da casa e, mesmo não trabalhando, sempre passou muito a importância do trabalho, da produtividade, da produção. E, por ter largado o trabalho e ter se arrependido, ela sempre “gravava” na cabeça das filhas: “*Você não pode parar de trabalhar, trabalhar é muito importante. Eu me arrependo. Tenha filhos, mas não pare de trabalhar.*”

Um gerente (H5) ressalta a importância que seu pai dava a aproveitar as oportunidades de aprendizado, já que ele não tinha aproveitado. Seu pai não era muito “*ligado em estudo*”, “*em evoluir intelectualmente*”. Ele sempre falava aos filhos para aproveitarem as oportunidades, porque ele não aproveitou muito, pois o seu pai (avô do entrevistado) não o estimulava muito. Assim, esse gestor fez

vários cursos, aproveitou as várias oportunidades que seu pai se esforçou para lhe proporcionar.

Outro tipo de fala significativa diz respeito às intervenções educativas, referindo-se às falas ouvidas dos adultos nos processos de educação, socialização e encaminhamento. Tratam-se de intervenções diretas sobre o sujeito, consideradas marcantes, seja positiva ou negativamente.

Um gestor, que veio a investir bastante em sua formação, relata a importância de um forte posicionamento de sua mãe, em um momento de “explosão”. Ele fez dois cursos técnicos, dois mestrados, e uma pós-graduação, tendo uma dedicação muito intensa com o lado acadêmico, e descreve um “divisor de águas” em termos de sua conduta, pois ele não queria “*saber de nada, de estudo*” :

Aí, teve uma situação que eu lembro que a minha mãe, a minha mãe ficava do lado... não, tinha oito, nove anos, uma coisa assim. Minha mãe ficava do meu lado lendo o ponto lá que a professora me dava. Eu ficava sentado, deitado no sofá, com as pernas pra cima, de cabeça pra baixo, né, olhando o teto e a minha mãe lendo... “Decorou? O que é isso?” “Pô, mãe, não sei, repete de novo.” Porque eu não queria nada com a... Até um dia que ela encheu o saco, né, que eu vinha, às vezes, com notas altas, às vezes, baixas, né, ela encheu o saco e disse: “Ó, não tenho mais paciência. Se você quer ser igual àquele varredor de rua” – que justamente tinha uma pessoa varrendo a rua, né, na frente de casa – “você vai ser. Se você não estudar, você vai ser aquilo lá. Eu não vou mais te ajudar. Daqui pra frente você escolhe o que você vai fazer.” Eu não me lembro a idade, acho que era nove, dez anos. A partir daquele dia, eu mudei. Comecei a me preocupar [...] (H2)

Também no que diz respeito à dedicação ao estudo, uma gestora (M8) diz que seu pai sempre foi “*muito líder*” no que fez, sempre alcançando os postos mais altos. Quando ela chegava em casa e falava que tirou oito em uma prova, ele perguntava porque ela perdeu os dois pontos, dizendo que não estava contente. Ela conta que a sua liderança é consequência desses princípios básicos de que tinha que estudar, se esforçar, ser melhor.

Quanto ao aspecto ético, uma atitude forte do pai foi muito importante para o seguinte entrevistado, desenvolvendo nele fortes valores no que toca à honestidade:

O meu pai, ele é um cara muito honesto, né, é um cara assim de uma honestidade que eu nunca vi. É, outro dia... sim, outro dia, um dos colegas, dos colaboradores, né, meus, falou: “Eu fui tomar um café lá e a menina demorou e saiu sem pagar”.

Aí, eu chamei a atenção dele. Eu falei: “É, mas amanhã você vai lá e você vai pagar, porque isso é desonestidade.” Aí, eu contei a história que, uma vez, eu cheguei do colégio e tipo eu levei dez reais e a mulher me deu o troco de 50 e cheguei contando vantagem disso pro meu pai. Meu pai, na mesma hora, me deu uma bronca, me levou no colégio, pediu desculpas, fez eu devolver o dinheiro, foi na direção do colégio sobre isso e se eu tivesse qualquer desvio de conduta... Aquilo me chamou muita atenção e até hoje, né. [...] Isso é uma coisa que... esse é o berço que muita gente, às vezes, não tem. Isso é muito importante pra mim, muito importante mesmo. (H12)

Já em outra direção, uma entrevistada assinala como os ensinamentos de seus padrinhos geraram nela um medo de se comunicar, incluindo uma dificuldade de falar em público:

[...] meus padrinhos, eles tinham umas coisas assim: “Ah não, porque isso aqui fica mal, então isso aqui não pode falar assim, não pode falar alto, não pode falar...” Eles eram todos assim muito conservadores... demais até. Isso até me influenciou muito ruim. Depois é que eu fui me liberar disso. Então, eu tinha vergonha, às vezes eu tinha vergonha de falar com uma pessoa, tinha vergonha de falar em público, às vezes até... No meu primeiro emprego... Sabe aquela coisa da cerimônia? Cerimônia. Eu sou até hoje meio cerimoniosa com as pessoas. (M5)

Pessoa (1996) traduz em versos o cerne do que foi acima relatado:

Não só quem nos odeia ou nos inveja
Nos limita e oprime; quem nos ama
Não menos nos limita. (Pessoa, 1996, p. 39)

Identificamos também como relevantes as falas dos pais a respeito do próprio trabalho, momento em que podem estar transmitindo atitudes e valores profissionais diretamente:

Essa parte de ética e moral vem muito do seio familiar. Eu acho que... os exemplos que eu trago do meu pai e da minha mãe se reflete até hoje. Por exemplo, à noite, na hora do jantar, a família sentava pra jantar e depois da janta ficava conversando. E quando era lá, sei lá... nove, dez horas da noite, o pessoal ia dormir. Naquela época, né, não tinha muito entretenimento. O entretenimento era conversa. Então, eu me lembro dos casos que meu pai contava, do cotidiano dele, de posturas, é... éticas e morais e problema no trabalho e como é que ele conduziu, né. Como é que o patrão, o dono do jornal conduzia, qual é a crítica que ele fazia, dependendo de certas posturas. Eu me lembro, por exemplo, de... havia um... havia um linotipista – era um camarada que fazia a composição do jornal – que bebia, e ele contava como é que ele conduzia o problema que o camarada... Então, tudo isso aí são exemplos de como você tem que conduzir os problemas do seu dia-a-dia. É, ele contava que ele aconselhava o camarada [...] (H11)

Verificamos, então, a importância que falas ouvidas na família de origem podem ter para o sujeito. Tal achado está em sintonia com as conclusões de Wagner, Predebon e Falcke (2005), em pesquisa realizada com universitários, a respeito de frases ditas pelos pais, na infância, que expressam valores educativos da família de origem. Essas autoras constataram que, em geral, o que foi dito pelos pais, ao longo da vida dos sujeitos investigados, funcionou como um balizador de condutas, valores e projetos pessoais, além de influenciar a forma como os sujeitos vivenciam atualmente determinadas situações. Adicionalmente, os efeitos de tais frases parecem ser diretamente relacionados com a forma e a intensidade de como tais mensagens foram passadas.

Em tal pesquisa, foram identificadas as seguintes categorias de respostas, em relação ao conteúdo das falas reportadas: pensar nas conseqüências dos atos; importância dos estudos; lealdade e retribuição dos filhos em relação aos pais; lutar pelo que se deseja; pensar no próximo; ter cuidado perante os perigos existentes no mundo; honestidade; respeito à autoridade paterna; crença no destino e em Deus. Dessas categorias, as seguintes estão presentes nas entrevistas que realizamos, mas já adaptadas ao contexto profissional: a importância dos estudos, lutar pelo que se deseja, pensar no próximo e honestidade.

Podemos, então, perceber que muitas falas, repetidas inúmeras vezes por pessoas significativas, ou ditas apenas uma vez em situações especiais, tornam-se vozes gravadas na mente e no corpo dos sujeitos, e se manifestam até mesmo muito depois, quando quem as disse já não está mais presente. E essas vozes familiares do passado, segundo Ulrich e Dunne (1986), podem dirigir, estimular ou limitar a expressão do indivíduo no trabalho. São mensagens interiorizadas, vivas para o sujeito. Segue poesia de Quintana (1997), nesse sentido:

TIA ÉLIDA

Sua alma dilacerada pelas renas da madrugada
Enevoa a minha vidraça.
“Deixaste mais uma vez a lâmpada acesa!” – diz ela.
Essa tia Élida...
Tão viva, a coitada,
Que eu ainda me irrita com ela! (Quintana, 1997, p. 71)

Vimos diferentes formas pelas quais a dinâmica da família de origem constitui o sujeito, gerando repercussões que, mais tarde, irão se fazer presentes nas práticas de gestão. Identificamos a origem da família, do ponto de vista étnico e socioeconômico; a transmissão de características advindas de modelos como pai, mãe, irmãos, avós; os padrões de comportamento na família, incluindo práticas por ela mediadas, como esportes e religião; os eventos críticos vividos, como desemprego, mudança de cidade, doença e falecimento; as expectativas e os papéis, que singularizam o sujeito em sua família de origem, relacionando-se ao sexo do indivíduo, à sua posição entre os irmãos, ao nome recebido, aos rótulos, e aos papéis desempenhados; e as falas significativas, interiorizadas, sejam ditados, arrependimentos, intervenções educativas, ou mesmo as falas dos pais a respeito do próprio trabalho.

Esta pesquisa relaciona dois universos muitas vezes separados, no espaço e no tempo, na mente dos indivíduos. Porém, encontramos situações em que as contribuições da família de origem são percebidas diretamente durante o exercício da gerência, apresentando-se de forma explícita para os sujeitos e interferindo diretamente na ação gerencial. Passamos a tratar desse tópico.

5.4

Percepções diretas das repercussões da família durante a gerência

Identificamos situações em que a expressão da dinâmica vivida na família de origem é percebida diretamente pelo sujeito durante a sua prática profissional. Situações em que membros da família são referenciados ou, de alguma forma, lembrados. Apuramos os seguintes itens: recordar falas ouvidas na família; perceber que está se comportando igual a um membro da família; imaginar o que um membro da família faria na mesma situação; repetir falas ouvidas na família no ambiente de trabalho; relacionar uma prática na organização com padrões de sua família de origem; utilizar exemplos de sua família de origem para expor um ponto para seus funcionários; tratar os funcionários como se fossem da sua família; “dedicar” ações a determinadas pessoas da família.

Vimos, na seção anterior, que falas de membros da família podem se manifestar em comportamentos, ao serem resgatadas, durante a prática

profissional. Conforme expõe um gerente (H6), ao afirmar que cumpre acordos mesmo que seja injustiçado: “*É a figura do meu pai, paterna, falando o tempo todo.*”

Outra possibilidade é quando o indivíduo percebe que, em determinadas situações, se comporta da mesma forma que um membro de sua família:

Eu, às vezes, me vejo muito como o meu pai. Em várias situações: trabalho, em casa, e eu olho pra mim e falo: “Caraca, é meu pai.” Porque eu sou muito o meu pai, sabe... às vezes. Do jeito de lidar com a situação, às vezes meu pai... É aquilo que eu te falei. Ele tem garra, tem vontade, mas ele tem também uma paciência enorme, sabe. Eu acho que junta as duas coisas, por isso que ele não desiste nunca. Porque... O que é que acontece? Se ele vê uma coisa dando problema, ele, é... ele quer resolver, ele sabe resolver. Mas, às vezes, ele espera o momento certo também, sabe. Tem aquela ansiedade louca de resolver, mas aí, uma vez ele controla a ansiedade, aí ele vai saber a hora de resolver, sabe. Então eu me vejo, às vezes, meio assim [...] (H5)

Quando eu começo a conversar e a falar muito, vem a figura também do meu pai. Isso são coisas assim, muito marcantes. É aquilo que eu estava falando... Eu fico aqui dentro o dia inteiro, mas quando eu saio, também, eu vou parando. Às vezes, as pessoas falam: “Parece um galho de enchente.” Quando eu escuto esse tipo de comentário, [...] vem a figura exatamente do meu pai na cabeça. [...] Igual enchente, o galhinho vai parando porque vai conversando com todo mundo, e aí essa... Eu acho muito a presença marcante do meu pai. (H13)

Quando o comportamento repetido é deficiência, o indivíduo, por vezes, ao se dar conta disso, consegue agir diferente. Essa dinâmica evidencia a importância do autoconhecimento em relação às dinâmicas da família. Já foi citada uma gerente (M4) que, em uma conversa com um funcionário, ao começar a “*atropelar*”, a dar broncas sem antes ouvir, lembra-se da mãe e muda a conduta. No mesmo sentido:

E da minha mãe, muito essa coisa da cobrança, e aí vem o professor, né. Ela era professora, então ela cobrava muito e falava dez vezes. Até hoje. Ela fala dez vezes a mesma coisa. Isso, quando eu falo a segunda vez, eu falo assim: “Não, peraí, pô, se eu falo da minha mãe...” (H13)

Esse gerente (H13), então, faz referência a um comportamento positivo do pai, que busca manter, e a uma deficiência da mãe, que busca não repetir. Observa que, quando tem tais comportamentos, vêm à mente imagens de seus pais: “*Vem a*

figura mesmo... a imagem, a imagem dos dois, tanto de um lado, quanto do outro. Vem a imagem.”

Outro aspecto diz respeito a imaginar o que um membro da família faria na mesma situação, ou então, em alguns casos, perguntar no concreto:

Mas assim, claro que... é... quando eu tô sozinho assim, principalmente refletindo sobre algumas coisas da minha vida, meu trabalho, eu penso um pouco como meu pai faria, como minha mãe faria. Eu tento imaginar como meu pai teria lidado [...] (H5)

Mas formação profissional ainda acontece, e eu ainda tenho na minha família, principalmente no meu pai e em dois tios, pessoas com que eu me aconselho muito. Pessoas que foram executivos de uma forma geral assim, bem sucedidos, e que ainda exercem a profissão. Então, ainda são fonte de muito, muito debate sempre que eu tenho que tomar uma decisão na minha vida profissional. [...] quando passa [o pensamento do que o pai ou o tio fariam], na verdade, eu ligo pra eles. Se é uma decisão de tal forma importante [...] alguma coisa mais séria, eu não só penso, como eu ligo. [...] E aí eu ligo pro meu pai, eu ligo pro meu tio, e a gente conversa. (H14)

O indivíduo pode, também, relacionar uma prática na organização com ensinamentos recebidos em sua família de origem, como fazer certo da primeira vez, utilizar padrões e evitar desperdícios. Uma entrevistada (M2) diz que a sua mãe chamava a atenção quando ela não colocava a colcha na cama direito, dizendo *“filha, procura fazer certo na primeira vez que você faz, pra que eu não tenha que te chamar de volta pra você fazer de novo”*. Sua mãe, então, já lhe ensinava princípios de Qualidade. No mesmo sentido, um gerente (H3) resgata as falas de sua avó quanto a desperdício de alimento: *“Aquilo ali foi um exemplo que me... que hoje é redução de custo, é melhoria de processo, você luta com isso.”*

Identificamos, ainda, quando, além de o indivíduo traçar paralelos entre experiências em sua família e na empresa, ele utiliza esses exemplos de sua família de origem para expor um ponto para seus funcionários. Esse foi o caso de uma gerente que fazia referência à sua mãe que, quando prestava um atendimento em seu emprego, deixava *“a marca digital”*, pois ela *“ia além”* de um bom atendimento e *“todo mundo se lembrava do nome dela”*:

A minha mãe começou trabalhando nessa lavanderia também, tá, como encarregada. Depois ela foi trabalhar num hospital, é... não na área de enfermagem, tá, ela também foi trabalhar em área de administrativa, e ela ficou lá até aposentar. Trabalhou trinta e poucos anos no hospital e sempre foi muito bem relacionada, é... todo atendimento que eu falava, ela deixava a impressão digital

na pessoa, porque a pessoa não esquecia dela. Não fazia um simples atendimento. Ela prestava um atendimento e ia muito além. Então, todo mundo lembrava o nome dela. É o que eu falo para os vendedores: “Se vocês atenderem simplesmente as pessoas, a pessoa esquece de vocês, mas deixar a marca digital ou algo mais que toque, quando pensar em comprar alguma coisa, vai lembrar...” (M4)

Também nesse sentido:

Eu me referencio muito quando, é... quando nós estamos assim num, numa, nas nossas reuniões, assim, e temos que lidar com os nossos, na minha equipe, né... temos que bater papo e solucionar conflitos. É, às vezes, eu trago algumas coisas, algumas características da minha família, assim: “Ah, a minha mãe ela é assim... ela é mãezona e coisa e tal, mas ela é um pouco manipuladora, eu acho, né.” Aí, cada um: “Ih é, minha mãe...” Então... (H12)

Que é aquilo que eu tava falando de tentar convencer e conversar e mostrar os meus argumentos e a forma como que eu trabalho. E aí eu trago muito a família, o tempo inteiro... “Mas, pôxa, e olha só, quando eu era...” Esse exemplo do toque [...], coisas que eu vi e aí eu trago exemplos. Às vezes, não tem nada a ver, é, mas eu quero trazer alguma coisa da minha família para usar como exemplo. Isso eu faço muito. [...] E aí eu usei isso [um “toque” que seu pai lhe deu], e então isso foi... semana retrasada. Então, eu trago muito isso, de exemplos de alguma coisa de que passou na minha família. Eu trago isso para dentro do trabalho, para conversar. (H13)

Pode ocorrer a repetição de falas ouvidas na família no ambiente de trabalho. Muitas vezes, uma gerente (M4) repete para os seus funcionários a seguinte fala de sua mãe, já exposta ao tratarmos de liderança: “*Porque você não consegue com mel, com fel também você também não vai conseguir.*”

Uma outra situação ocorre quando o indivíduo percebe que trata os seus funcionários como se fossem de sua família. No caso que se segue, o gerente, filho mais velho, sentia-se responsável por cuidar de seus pais, indo visitá-los todo final de semana, mesmo morando em cidades diferentes:

Mas é em termos de características de gerenciamento de, é... eu não sou uma pessoa mandona de ficar dizendo: “Ó, pra você fazer isso, pra você fazer isso, fazer aquilo...” Eu procuro orientar os objetivos principais do departamento que eles têm que fazer e deixo por conta deles. Confio muito neles nesse sentido. Eu procuro manter uma relação muito de amizade, sem muito aquela história de hierarquia, né: “Pô, eu sou chefe, então, eu sou aqui...” Não, pelo contrário, procuro estar muito no mesmo nível de trabalho e... procuro tratar como se fossem da minha família, ou seja, de uma forma muito amigável, de uma forma muito... sabe, de cuidar das pessoas, né. Se acontece algum problema, mesmo que seja um funcionário que faça algum erro, né, se tiver que responder lá no... por esse erro, na alta direção, uma coisa assim, não vou dizer “foi meu funcionário

que errou” [...] [Você falou “eu procuro tratar o meu funcionário como se fosse da minha família”. Poderia ser mais específico?] Proteger. (H2)

Adicionalmente, o sujeito pode “dedicar” certas ações a determinada pessoa significativa, para provar que é igual ou diferente dela, ou para orgulhá-la, entre outras possibilidades:

Acho que isso... compensando os elogios que eu não tive, falando as coisas com jeito, quando muitas vezes as coisas me foram ditas sem jeito, assim, abruptamente, é... tentando provar que eu dou conta, né [...] quando eu realizo as coisas da forma como eu realizo... Quando eu almoço na frente do computador, eu estou mostrando pro meu pai que eu era igualzinha a ele, que ia pro escritório no final de semana: “Olha, você ia pro escritório no final de semana, mas eu almoço no computador.” Então, eu acho que todo mundo traz, eu acho que eu trago assim como todo mundo traz. É meio difícil dissociar isso. A gente, eu acho que a gente... É aquilo que eu falei no início, acho que a gente é muito produto do que a gente foi, né, do que a gente viveu, né. E assim, ó, eu também acho que algumas pessoas rompem absolutamente, mas eu definitivamente não consegui romper. Eu continuei trazendo essas coisas. (M3)

Constatamos que diversos elementos da dinâmica vivida no dia-a-dia da família de origem manifestam-se em características que trarão impactos, direta ou indiretamente, no seu desempenho como gestor. Algumas repercussões, os indivíduos relatam como positivas; outras, como negativas; e umas, ainda, apresentando ambos aspectos.

Cada entrevistado contribuiu com percepções diferentes, de acordo com as suas possibilidades de realizar conexões, bem como o seu desejo de revelá-las. Os elementos apurados estão de acordo com Bowen (1998), ao afirmar que, para ele, tornou-se cada vez mais difícil olhar para um indivíduo sem “ver” todos os demais membros da família, sentados como fantasmas junto a ele. A seguir, passamos a tecer considerações sobre os diferentes níveis de conhecimento que os indivíduos desenvolvem sobre a história em sua família e as repercussões dela advindas; bem como, sobre a possibilidade de transformação do sujeito, de abrir mão de atitudes que não considera positivas para a sua prática de gestão.

5.5

Autoconhecimento familiar e diferenciação

Durante a realização das entrevistas, percebemos uma variabilidade do autoconhecimento dos sujeitos, relativamente à capacidade de estabelecer relações considerando os elementos da história familiar. Adicionalmente, no tocante às relações desses elementos com as práticas de gestão, muitos declararam terem sido “pegos de surpresa”, “nunca ter parado para pensar nisso”: *“a gente nunca parou pra pensar nisso, você pegou numa coisa que eu nunca parei pra falar e nem pensar e nem refletir assim.”* (M4)

Um ponto relevante é a capacidade de realizar uma reflexão abrangente a respeito da própria história familiar. Foi verificado que os entrevistados, de modo geral, faziam substancialmente mais referências aos aspectos positivos do que às deficiências advindas da sua família. Podemos apenas especular qual seria tal motivo. Seria porque estão falando com um estranho a respeito de si e de suas famílias? Seria porque não possuem um autoconhecimento desenvolvido, um grau de diferenciação que permita tal análise? Seria porque, por serem ocupantes de cargos gerenciais – pessoas bem sucedidas na hierarquia da organização – apreenderam mais aspectos positivos da família? Ou será que buscar ver o lado positivo da família de origem, ressaltando esses aspectos e amenizando os demais, é uma característica da maturidade? Neste trabalho, não buscamos essas respostas, porém acreditamos que é um tema de relevo para futuras pesquisas.

Outro aspecto importante é até que ponto o indivíduo consegue transformar-se, diferenciar-se, em relação a aspectos que não considera positivos “recebidos” de sua família. Será que o ditado que diz que “as frutas não se afastam muito da árvore” está certo? Será que, de fato, muda-se pouco? No depoimento a seguir, o entrevistado critica o comportamento de seu pai, mas diz que não consegue fazer muito diferente:

Apesar de que ele [o pai] é muito, é... como é que eu vou dizer? Ele é muito precavido nas coisas. Ele, pra ele tomar uma decisão, ele pensa muito. Eu acho que, às vezes, o fato dele pensar demais... Ele devia agir mais, não somente pensar, mas devia agir mais, né. Ele pensa em termos de todos os ângulos, de todos os aspectos, na verdade, com o intuito de minimizar qualquer tipo de risco de uma tomada de decisão. [E você, como é que você se coloca em relação a essa questão de decidir, pensar bastante, você se coloca mais ágil do que o seu pai?]

Não, eu acho que eu sou igual. Eu sei que devia ser mais ágil, né, eu critico ele de alguma forma, algumas vezes, né, que ele precisa talvez arriscar um pouco mais nas decisões na vida profissional dele, mas eu ajo da mesma forma. (H2)

A possibilidade de mudança de atitudes e padrões envolve, então, muito mais do que um processo de percepção no sentido de cognição, demandando que se adentre na força da família, no apego, na lealdade aos padrões recebidos, no senso de identidade e de pertencimento. Tudo isso é fundamental no processo de diferenciação, para que o indivíduo possa fazer as suas próprias escolhas. Um momento importante desse processo envolve desenvolver um olhar mais maduro sobre a família de origem.

De fato, a visão que o indivíduo tem de sua família pode sofrer a ação do tempo. Isso ocorrerá de forma proveitosa se esse indivíduo busca compreender o sistema familiar em que se insere:

Hoje, assim aos trinta, eu estou diferente de como eu via a família aos vinte, né, como eu via a família aos quinze, né? Quando eu entrei no mercado de trabalho, era muito, é... eu tava entrando no mercado de trabalho, era muito para me libertar dessa família. Entrei no mercado de trabalho muito cedo, né, e muito com essa perspectiva de “Ah, eu quero sair de casa, eu quero sair de casa...” E aí, quando você sai de casa, você olha pra trás e começa a enxergar o que tinha de ruim naquelas relações, o que é que tinha de bom naquelas relações... E como isso, de fato, assim... é... te faz ser o que você é, né. (M3)

Se, por um lado, existe uma tendência a perceber de forma polarizada os elementos da dinâmica familiar, classificando-os como positivos ou negativos, a possibilidade de compreender além desses extremos parece ser um traço da maturidade. Isso envolve, então, perceber tais alicerces como algo que contribuiu para a própria constituição, em seus múltiplos aspectos:

Vejo relações muito interessantes, ao mesmo tempo que atrapalha muito, é muito bom.[...] Acho que a família é sempre um foco de conflito, né. Assim, a minha família de origem sempre teve um grande foco de conflito [...]. O que eu acho que é bom é porque, assim, eu acho que, mesmo com os conflitos, a gente consegue ter relações, é, acho que, é, que faz a gente crescer, né. (M3)

Essa gerente, quando se refere às cobranças que recebeu por ser a filha mais velha, de ter que dar certo, hoje vê também o lado positivo. Apesar do peso que sentiu e de ter abandonado alguns caminhos mais alternativos, sua irmã, que

não teve a mesma cobrança, não se desenvolveu profissionalmente da mesma forma. Diz que acha que isso, no fundo, foi bom para ela.

Identificamos também, em alguns entrevistados, a ocorrência da percepção da transmissão multigeracional. Essa percepção é de extrema valia, pois permite uma maior compreensão dos pais, o que pode vir a facilitar uma decisão consciente a respeito de repetir, ou não, padrões recebidos, constituindo-se em elemento importante para a diferenciação.

Quando o indivíduo passa a compreender que os seus pais também foram criados em uma família, que tiveram uma história, desenvolve uma visão sistêmica, o que contribui para um olhar maduro sobre os padrões apreendidos:

Exatamente. Eu, hoje, já superei e tal, mas, no início, eu não me apercebia claramente dessas situações ali. Mas eu vejo assim: não podemos jamais, vamos dizer assim, culpar os nossos pais, como provavelmente nós também... [...] era o que eles conheciam, o que eles sabiam, a forma que eles também foram educados. (M2)

É, eu me lembro quando eu passei no vestibular, por exemplo, eu passei super bem no vestibular e eu cheguei em casa assim... no meu grupo do colégio, eu tive um desempenho melhor e eu cheguei em casa toda feliz, ah, olha, né... E aí, eu lembro que a minha mãe falou assim: “Ah, legal, [não] fez mais do que a sua obrigação. Você está fazendo pra você e não é pra mim”. E assim, colegas que tinham tido um desempenho muito melhor, ganharam um carro porque passaram no vestibular, então, assim, era diferente. Era diferente, né. Na época, isso que eu te falei, quando eu tinha vinte e poucos, isso me dava, me revoltava às vezes, eu achava injusto, né. Hoje, com trinta e alguma coisa, eu já consigo olhar e ponderar e entender, né, porque é que era assim, né. [...] Porque eles também aprenderam assim, né, eu acho que você tem uma coisa de você passar, né. (M3)

Desse modo, um olhar maduro sobre a dinâmica vivida na família pode permitir uma escolha consciente de atitudes e comportamentos a serem adotados, sem assumir a forma de uma simples repetição de padrões ou de uma atitude reativa, negando tudo que foi recebido da família:

[...] eu sou filha de dois, de dois filhos mais velhos, né. [...] Minha mãe é filha mais velha e meu pai é filho mais velho. [...] é a cultura familiar que se constrói mesmo, né. [...] Eu já me vejo cobrando coisas do meu filho mais velho. Eu tenho dois filhos. Eu já me vejo cobrando coisas dele e já me vejo sendo muito mais... é... condescendente com o meu caçula. [...] E até me polio muito por isso, assim, de não tentar não ser tão exigente assim com o meu filho mais velho, mas, quando eu vejo, eu já falei, né, quando eu vejo, eu já fiz, né. Eu acredito que tenha muito a ver com a constituição mesmo da família, né. Você... a gente carrega, né, na nossa vida as coisas que a gente viveu, né. É muito difícil dissociar, né. Ou você rompe absurdamente, né, eu acho que tem muita gente que consegue romper; ou você até faz um movimento de ruptura e acaba recuando um

pouco, porque eu acho que é um pouco que eu fiz, né. Eu saí de casa cedo, eu fui trabalhar cedo, né, e acabei parando, olhando e falando: “Não, não é tão ruim assim. Afinal de contas, eu saí desse meio, né. Tem alguma coisa boa que me fez sair desse meio”. (M3)

Vimos a possibilidade de uma mudança, através do tempo, da visão da família de origem, de uma percepção não polarizada da dinâmica vivida e do reconhecimento do processo de transmissão multigeracional. Tais aspectos, como podemos constatar, não são estanques, comunicam-se, bem como parecem favorecer a liberdade de escolhas em relação a características provenientes da dinâmica familiar. McGoldrick (1997), nesse sentido, já assinala que quanto mais o indivíduo conhece sobre a própria família, mais ele se conhece e tem mais liberdade para determinar como quer viver.

Nessa linha, um tópico bastante sensível é o dos segredos familiares. Um entrevistado falou que sua mãe tinha uma visão negativa dele, falando mal dele para os outros. Como proteção, ele passou a não falar de si para ninguém, o que de alguma forma prejudicava as suas relações, incluindo as no ambiente de trabalho. Tinha uma reação muito ruim às críticas, bem como muita dificuldade com a intimidade:

Eu acho que era... a intimidade, eu acho que me assustava... eu acho. Quando eu começava a perceber que tava ficando muito próximo das pessoas, que tava criando muita afetividade, criando muito vínculo emocional... aí talvez fosse a fórmula que eu encontrava... de romper e sair. [...] Toda vez que eu criava muito vínculo com as pessoas que... isso é fácil de você construir... dois, três anos, você já faz isso... aí eu achava que já era o momento de sair, porque eu já tava muito envolvido emocionalmente.[...] Aí, eu acho que... eu saindo daquele grupo, me protegeria. Eu continuaria, eu seria obrigado a expor as minhas fragilidades, digamos assim... (H18)

Isso fazia com que ele, de tempos em tempos, pedisse para ser transferido. Há aproximadamente dez anos, ele descobriu que sua mãe tinha tentado abortá-lo. E a revelação desse segredo foi muito significativa, pois ele percebeu que “*a coisa tinha a ver só com o fato da mágoa dela, do rancor que ela tinha do meu pai*”. Ele se sentia “*carregando coisas negativas que estão impactando a minha vida pessoal*”. Esse foi o início de um processo de autoconhecimento e de uma significativa transformação, com repercussões nas esferas pessoal e profissional.

Entendemos, ainda, serem relevantes algumas observações sobre a formação de tal autoconhecimento. Para tal, segue trecho do discurso de uma gerente:

[...] eu tenho meu pai como uma grande referência. Então, a maneira com que ele agia... com certeza... Não digo que eu procuro ser igual, mas eu acho que eu absorvi, né, certas características, como assim... acima de tudo, ser correta com as pessoas e... e o senso de profissionalismo, que eu acho que eu diria que eu me espelho, sim, no meu pai, na figura do meu pai. Isso muito. E trazendo pra vida profissional, com certeza, né. Um exemplo, uma situação... Eu acho que é o dia-a-dia mesmo. É a minha conduta, é o meu senso de justiça com as pessoas, o respeito que eu tenho pelas pessoas [...] (M6)

O depoimento acima enseja algumas considerações. Quando o indivíduo diz que aprendeu a respeitar os outros, na organização, a partir do respeito às diferenças que existe em sua família, caberiam as perguntas: “Como as diferenças são respeitadas na sua família?” e “Como as diferenças são respeitadas no seu trabalho?”. Tal aprofundamento poderia trazer importante luz sobre a questão. Eventualmente, até equívocos em práticas de gestão poderiam estar sendo vistos como qualidades advindas da família. Essa percepção seria o primeiro passo para a mudança, para que se possa, de fato, beber nas forças e afastar as deficiências advindas da família.

A repetição simples ou a negação sistemática de padrões da família tira a liberdade de escolhas de comportamentos pelo sujeito, mina a sua capacidade de automonitoração. Tal capacidade refere-se à habilidade de um indivíduo de ajustar seu comportamento a fatores externos, situacionais, sendo vital para o exercício eficaz da liderança (Robbins, 2000).

O autoconhecimento em relação à própria família e os esforços de diferenciação representariam, então, uma importante direção para o desenvolvimento da própria automonitoração, para o que o gerente tenha a necessária flexibilidade para colocar em prática a teoria aprendida ao longo de sua formação. Acreditamos que esse esforço de diferenciação passa por encontrar outras formas de “pertencer” à própria família que não a manutenção sem reflexão de comportamentos lá adquiridos. A tarefa não é simples, pois mexe com padrões emocionais arraigados e em áreas bastante sensíveis. Para tal, o indivíduo precisa de uma postura ativa, de “superação”:

É, eu acho que você tocou num ponto, assim, fundamental. Eu tive que me superar e, com isso, me trouxe essa característica de liderança, porque eu tive que me superar, entender os porquês da minha família e, com isso, eu, eu ganhei essa habilidade que hoje eu exerço. (H12)

Conclusões e Considerações Finais

O indivíduo, em sua trajetória de vida, participa de diversos contextos, como a família em que foi criado, a escola, a universidade, as organizações em que trabalha, a família que forma, dentre outros. Em especial, as relações na família de origem são importantes constituintes de sua subjetividade, refletindo-se, direta ou indiretamente, em valores, traços, competências, qualidades e dificuldades.

Nesta pesquisa, buscamos apurar de que forma alicerces presentes na família de origem dos gestores se expressam em suas práticas gerenciais. Para tal, realizamos pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa de campo. Note-se que são muito escassos os trabalhos relacionando as áreas de família e de competências nas organizações, o que deu a esta investigação um caráter exploratório. Tal trabalho reveste-se de relevância ao fornecer subsídios para um aprofundamento na compreensão da subjetividade dos gestores, podendo propiciar reflexões ou intervenções mais significativas no tocante ao desenvolvimento de competências gerenciais.

O processo de realizar entrevistas não foi, a princípio, como imaginávamos. Pensávamos que, com as perguntas, iríamos obter um determinado tipo de informação. Não foi assim. O tema família é complexo, delicado. Os sujeitos tendem a trazer informações tanto da família de origem como da família constituída. Associam diretamente a dinâmica vivida em sua família de origem com a dinâmica que estão criando na família que constituíram, porém não fazem o mesmo na relação da família de origem com a sua prática gerencial. O tema família envolve lutos, alguns elaborados e outros não. Envolve indivíduos com maior carga de autoconhecimento de si, outros com menor; indivíduos com graus de diferenciação distintos em relação a sua família de origem e perspectivas variadas; assim como uma tendência em focar nas forças da família e não nas amarras e dificuldades trazidas.

Nesta pesquisa, logo de início, deixamos de nos ver como o técnico que iria estimular nos entrevistados, de forma calculada, as informações pretendidas, para nos ver como um pescador. As perguntas, os estímulos, provocaram respostas variadas, nem sempre focadas diretamente na relação competências profissionais e família. Porém, as respostas revelaram preciosos elementos da subjetividade dos gerentes, pessoas com histórias próprias, significativas.

Nas relações intersubjetivas, o indivíduo vai se formando. Os pais são figuras centrais. Nesta pesquisa, a figura paterna tendeu a ser mais referenciada do que a materna, pois, em geral, era o pai quem trabalhava. Mas encontramos casos em que a mãe assumiu tal centralidade, quando era ela quem garantia o sustento da família. Ocorreram também referências a irmãos, avós, tios e padrinhos. Identificamos que um irmão mais velho cresce em importância quando assume o papel parental.

O indivíduo pode participar diretamente de relações, bem como observar ou ouvir falar de relações. Adicionalmente, o *locus* que ocupa na família pode ser sentido como tendo exercido especial importância. Por vezes, os indivíduos relatam que sofreram o impacto direto das relações e, outras vezes, que avaliaram as relações a sua volta para decidir se queriam ou não fazer de forma semelhante.

Um casal não começa a vida em comum “do zero”. Cada um tem uma história pregressa que, talvez, devesse ser mais conhecida para que as competências para o casamento pudessem ser desenvolvidas. Assim também são os gerentes. Não entram “zerados” no mercado de trabalho. Dedicam sua carreira a alguém, têm modelos e imagens significativas. Uma visão mais abrangente dos indivíduos, mais sensível ao seu lado humano, incluindo a ligação com as famílias de onde vieram, pode tornar-se um importante recurso para o desenvolvimento de competências de gestão.

De fato, o tema família constitui-se em assunto de extrema intimidade e dos mais preciosos para cada entrevistado. Vê-se um ser humano completo e não apenas a “máscara” do gerente. O pensamento que nos veio foi: “Como se pode querer compreender um ser humano, ignorando parte tão relevante de sua subjetividade?” Assim, para um indivíduo se conhecer profundamente e entender as suas motivações, é importante que reflita sobre a sua família de origem e as dinâmicas que lhe são próprias.

Constatamos que a família de origem reveste-se de enorme significado para os indivíduos, sendo vista como o “*fundamento de tudo*”. Pode ser percebida como elemento formador, aquilo que constitui o sujeito, e como suporte, ao ser ou não um abrigo seguro, um ponto de equilíbrio. Como elemento formador, é a primeira e, talvez, a mais importante referência para o indivíduo. Um gerente, por exemplo, afirma que, aonde vai, leva o seu “*berço*” consigo. Mas de que forma a dinâmica na família de origem se manifesta nas práticas de gestão?

Verificamos ser ampla a lista das características abordadas pelos diversos entrevistados, ligadas a tais práticas, que estariam relacionadas às dinâmicas vividas na família de origem. Com fins metodológicos, agrupamos tais características dentro das seguintes competências: liderança, motivação, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, criatividade e trabalho de equipe. Tal classificação é aproximada, já que tais competências não são estanques.

Quanto à liderança, identificamos que os modelos parentais podem repercutir no tocante ao estilo autoritário, ou não, de se colocar com os funcionários, à concepção do próprio papel como “servidor de seus liderados” e como *coach*. Traços importantes da personalidade foram referenciados, como a capacidade de lidar com frustrações e o otimismo, que contribuem para a liderança transformacional; bem como a alegria e a extroversão, que se associam à liderança carismática. A família é vista como a fonte de valores por excelência, como o tratar bem ao próximo, a honestidade, a responsabilidade social. E tais valores são, predominantemente, passados pelo exemplo. Os valores são de suma importância para o desenvolvimento da credibilidade dos líderes. Adicionalmente, na família, podemos encontrar princípios que facilitam a assimilação de práticas atuais de gestão, como a Qualidade, entre eles: fazer certo da primeira vez, utilizar padrões e evitar desperdícios. Nesse sentido, alguns gerentes consideram que aprenderam a administrar simultaneamente diversas situações, ao ter que dar conta de tarefas domésticas. Em direção oposta, a desorganização pode ser vista como um padrão da família. Uma autocobrança excessiva pode também advir de tais relações, traço que se torna problemático quando se associa a um comportamento *workaholic* e a uma excessiva cobrança dos funcionários. A empatia, aspecto fundamental na gestão, pode, do mesmo modo, ter raízes na família, como é o

caso de gerentes de origem humilde que dizem lidar bem com a diversidade no tocante à situação socioeconômica dos funcionários.

Quanto à motivação, encontramos referências ao respeito às diferenças, que sofre repercussões do modo como os pais tratam a diversidade entre os irmãos. Os filhos, observadores, podem repetir os pais ou buscar ser diferentes. Outro aspecto, refere-se à forma de provocar motivação, se pelo salário ou pelo envolvimento do funcionário com a tarefa, remetendo, respectivamente, às concepções transacional e transformacional da liderança. A propensão para desenvolver competências nos funcionários, para então delegar completamente as tarefas, parece encontrar explicações na família de origem. Assim, tais elementos da história do indivíduo podem esclarecer a facilidade ou não em colocar em prática os princípios do *empowerment*. Uma necessidade alta de realizar as tarefas sozinho, característica que pode dificultar os esforços de liderança, também pode encontrar raízes nas dinâmicas familiares. Adicionalmente, para que as competências dos funcionários sejam desenvolvidas, é importante que o gerente nutra expectativas positivas de seus funcionários, e os pais são fortes referências relativas a tal olhar otimista. Os líderes devem, também, evitar preferências *a priori* entre os seus funcionários. Alguns gerentes afirmam que evitam tal prática, pois eles sentem que foram alvo de especial atenção por parte dos pais e que isso não fez bem para os seus irmãos.

No tocante à comunicação, traços como gostar de conversar, estar sempre aberto ao diálogo, transitar bem nas diversas áreas da organização, ser um bom ouvinte e ter uma postura transparente são reportados à família, a partir da forma como os pais se conduziam com os filhos ou com as outras pessoas. Em sentido oposto, dificuldades de comunicação e bloqueios também encontram origens na ausência de diálogo, em censuras recebidas ou na repetição de comportamentos existentes na família. Uma gerente, por exemplo, assinala que, da mesma forma que a sua mãe, tende a tirar conclusões antes de ouvir adequadamente o que a outra parte tem a dizer. A forma de dar *feedback* aos funcionários também emergiu como resultado do que foi vivenciado em família.

Quanto à negociação e à solução de conflitos, facilidades podem vir da família, como no caso de um gerente que diz que, em sua casa, tudo era muito negociado com os pais; e de outro que diz que, com seus sete irmãos, aprendeu

que o conflito existe e sempre pode ser resolvido. Em sentido contrário, deficiências podem advir, como evitar negociar e a tendência ao corte emocional, isto é, a romper relações. Adicionalmente, na família, o indivíduo pode aprender a mediar conflitos, habilidade que pode ser útil no exercício da gerência.

No que toca à tomada de decisão, vários gerentes atribuem importantes aprendizados à família, como a mãe que tomou decisões “*com coragem no peito*” em momentos críticos, ou o pai que dizia para a filha nunca ficar em cima do muro. Por outro lado, padrões de procrastinação e hipervigilância, consistindo, respectivamente, em adiar e buscar incessantemente informações, podem vir de padrões familiares, nem sempre fáceis de superar. O estilo quanto à tomada de decisão em equipe, se democrático ou não, pode sofrer fortes repercussões da história em família. Outro aspecto que emergiu é a tendência a repetir modelos mais racionais ou emocionais de tomada de decisão.

Quanto à criatividade, a existência de referências na família parece ser importante para uma predisposição para buscar “*um outro ângulo de ver as coisas*”. A dinâmica na família pode facilitar ou dificultar. Um gerente de origem humilde diz que em sua família “*tinha que se virar para fazer as coisas*”, enquanto outra gestora, também de família humilde, diz que, sempre que tentava realizar suas tarefas de modo criativo, era chamada de preguiçosa, não podendo “*fazer além daquilo*”. O autoconceito do indivíduo se forma na família e pode se tornar realidade por profecia auto-realizada. Identificamos que o autoconceito dos pais pode ser repetido pelos filhos, como no caso de uma mãe que sempre dizia que não era criativa. A filha, de tanto ouvir, passou a falar o mesmo em relação a si.

No que refere ao trabalho de equipe, vimos que tal prática, profissionalmente, pode ser facilitada pela experiência de trabalhar em equipe na família. Em famílias humildes, o trabalho conjunto pode ser aprendido para dar conta das tarefas domésticas. Já uma gerente de classe média conta que a família trabalhava integrada no planejamento e na operacionalização de viagens. Por outro lado, dois gestores relatam que, no início da carreira, preferiam fazer tudo sozinhos: um deles, porque, por ser filho mais novo, com alguns anos de diferença do anterior, sentia que sempre havia uma divisão injusta para o seu lado; o outro, porque vivenciou um ambiente hostil em sua família. O funcionamento do sistema

conjugal constitui, também, uma grande referência. Um filho que vê os pais se ajudando, dividindo as tarefas, apreende importantes valores no tocante a trabalho de equipe, em especial a fuga de estereótipos do tipo “isso eu não faço”. O senso de interdependência pode ser desenvolvido a partir de falas dos pais sobre a importância da união, ou pode ser um padrão já existente na família ampliada, um vetor para a colaboração. A família pode, também, ser mediadora de práticas, como o esporte, que, sendo cultivado, pode trazer significativos aprendizados na formação de um espírito de equipe.

Verificamos que um amplo espectro de características, que interferem nas práticas de gestão, podem ser atribuídas à família de origem. Apuramos, nos discursos dos entrevistados, percepções diversas e complementares sobre esses alicerces familiares, a saber: origem da família; transmissão; padrões familiares; eventos críticos; expectativas e papéis; falas significativas. Esses aspectos da história familiar teriam, então, o potencial de, se devidamente explorados, trazer importantes *insights* para os indivíduos no tocante às suas práticas de gestão.

A origem da família pode se referir tanto ao aspecto étnico, envolvendo um forte senso de identidade, como à situação socioeconômica. A transmissão envolve características “recebidas” de outros membros da família, em geral pai, mãe, irmão ou avô/avó. Podem ser, na percepção dos sujeitos, simplesmente “herdadas”, ou advindas de modelos a seguir ou a não seguir. De fato, o sujeito, desde cedo, observa e avalia os membros de sua família, os quais podem ou não se tornar referências de relacionamento, de comportamentos e de caminhos de vida. Adicionalmente, o indivíduo pode vir a tratar os seus funcionários do mesmo modo que era tratado em sua família. Os padrões familiares envolvem práticas adotadas por todos na família, bem como atividades mediadas pela família, como a prática de esportes ou a religião. Eventos críticos ocorridos durante o ciclo vital familiar, como perda de emprego, mudança de cidade, doença e morte na família, podem ter especial significado para o sujeito, representando importantes lições ou tomando a forma de traumas. As expectativas e os papéis singularizam o sujeito em sua família de origem e relacionam-se ao sexo do indivíduo, à sua posição entre os irmãos, ao nome recebido, aos rótulos e aos papéis desempenhados. Por fim, muitas falas significativas de membros da família tornam-se vozes gravadas na mente e no corpo dos sujeitos, sejam lemas ou ditados, arrependimentos,

intervenções educativas, bem como as falas dos pais a respeito do próprio trabalho.

Identificamos, também, casos em que repercussões advindas da família são percebidas diretamente durante o exercício da gerência, apresentando-se explícitas para os sujeitos. Tratam-se das seguintes situações, em que membros da família são referenciados ou, de alguma forma, lembrados: recordar falas ouvidas na família; perceber que está se comportando igual a um membro da família; imaginar o que um membro da família faria na mesma situação; repetir falas ouvidas na família, no ambiente de trabalho; relacionar uma prática na organização com padrões de sua família de origem; utilizar exemplos de sua família de origem para expor um ponto para seus funcionários; tratar os funcionários como se fossem da sua família; “dedicar” ações a determinadas pessoas da família.

Concluimos, desse modo, que a família, de fato, representa relevante força no desenvolvimento e na manutenção de características que compõem as competências de liderança, motivação, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, criatividade e trabalho em equipe. Verificamos, também, que tais aprendizados podem se dar a partir da origem étnica ou socioeconômica da família, da transmissão de características vindas de outros membros, de padrões familiares, de eventos críticos, de expectativas sobre o sujeito e papéis desempenhados, e de falas significativas. Note-se, porém, que não existe uma relação simples de causa e efeito, pois a família traz referências a serem ou não seguidas em seus múltiplos aspectos.

Captar as dimensões pretendidas nesta tese representou um considerável desafio. A formação do saber, em especial no campo da subjetividade, depara-se com limitações do método. No caso desta pesquisa, podemos relacionar o tempo de entrevista, a disposição do indivíduo para se expor, o seu autoconhecimento e a capacidade para traçar relações, a memória, a fase do ciclo vital em que se encontra, as questões que está vivenciando, a condução do entrevistador. Porém, tais limitações de forma alguma comprometem o valor deste trabalho. Cada pessoa trouxe elementos que considerou importantes e que, somados, ampliaram nosso espectro de visão das relações familiares e das suas manifestações no campo das competências de gestão.

Cabe, ainda, tecermos algumas considerações a respeito do processo de mudança, de desenvolvimento gerencial. Característica essencial para uma gestão efetiva é a capacidade de automonitoração do sujeito, ou seja, a sua flexibilidade para adotar diferentes comportamentos. A contrapartida na esfera familiar é a diferenciação em relação à família de origem, ou seja, a capacidade de ir além das características desenvolvidas em tal núcleo, realizando opções e escolhas conscientes.

O processo de diferenciação, de realizar as próprias escolhas, parece ser facilitado pelo desenvolvimento de um olhar maduro sobre a própria família de origem, pela percepção de forma não polarizada da dinâmica vivida naquele contexto e pelo reconhecimento do processo de transmissão multigeracional. Envolve compreender que, se os pais agiram de uma determinada forma, é porque podem também ter aprendido assim em suas famílias de origem. Aspecto importante, que emergiu nesta pesquisa, refere-se aos segredos familiares. A consciência de algumas informações omitidas pode ser o ponto de partida para mudanças importantes para o sujeito.

Desse modo, o autoconhecimento, no tocante à história familiar, parece constituir-se em caminho bastante relevante para o desenvolvimento de competências de gestão, mas não necessariamente é suficiente. A mudança de padrões e atitudes é possível, porém não ocorre unicamente no plano cognitivo, já que remontam a fortes relações de pertencimento, de identidade.

Este trabalho não pretende esgotar o assunto, mas sim impulsionar uma linha de investigação, que poderá lançar luz sobre aspectos fundamentais da subjetividade que se materializam em atitudes e práticas de gestão. Assim, esperamos estar contribuindo para que o tema família seja mais conhecido pelos profissionais ligados ao desenvolvimento de competências. Outras pesquisas relevantes, nessa área, seriam entrevistar outros grupos profissionais, buscar abordar relações da gerência com a família constituída, e focar em elementos específicos da família de origem, como, por exemplo, o vínculo fraterno.

Por fim, cabe lembrar que, dada a intimidade, a privacidade, a delicadeza e a importância do tema família para cada sujeito, todo cuidado é pouco quando essa dimensão é trabalhada. Tal aspecto, se abordado, deve ser sempre com muito respeito e sensibilidade, dentro dos desejos e limites de cada um. Considerado

dessa forma, o referencial aqui apresentado pode ser ponto de partida para um trabalho mais eficaz de desenvolvimento de competências de gestão, que poderá repercutir em benefícios para os líderes, para os liderados, para as organizações e para a sociedade como um todo.

Referências bibliográficas

ACKERMAN, Nathan W. **Diagnóstico e tratamento das relações familiares**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

ALENCAR, Eunice M. L. S. **Criatividade**. Brasília: Universidade de Brasília, 1993.

_____. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron, 1997.

AMES, C.; FELKER, D. W. Effects of self-concept on children's causal attribution and self-reinforcement. **Journal of Educational Psychology**, 71 (5), 613-619, 1979.

ANDOLFI, Maurizio; ANGELO, Claudio. **Tempo e mito em psicoterapia familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

BANK, Stephen P.; KAHN, Michael D. **The sibling bond**. New York: BasicBooks, 1997.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BLACKLEY, Meera. **O melhor da cozinha indiana**. Rio de Janeiro: Altaya, 1998.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWEN, Murray. **De la família al individuo: la diferenciación del si mismo em el sistema familiar**. Barcelona: Editorial Paidós, 1998.

BRADEN, Nathaniel. **Auto-estima e os seus seis pilares**. São Paulo: Saraiva, 1995.

CAPRONI, Paula. **Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional**. São Paulo: Makron, 2002.

CARPILOVSKY, Marcelo. **A metáfora da organização como sistema criativo: um estudo sobre criatividade, organizações e pessoas.** Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, PUC-Rio, 1997.

CARVALHAL, Eugênio & FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CARTER, Betty & MCGOLDRICK, Monica. **As mudanças no ciclo de vida familiar.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** v. 1, 2 e 3. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** São Paulo: Atlas, 1999.

COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

COVEY, Stephen. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes.** 31ª ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. The domain of creativity. In: Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M. & Gardner, H. **Changing the word: a framework for the study of creativity.** London: Praeger, 1994.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: Davel, Eduardo & Vergara, Sylvia (org). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho.** Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMARIA, Rita; WEEKS, Gerald; HOF, Larry. **Focused genograms: intergenerational assessment of individuals, couples, and families.** New York: Brunner-Routledge, 1999.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DuBRIN, Andrew. **Princípios de administração.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

ETZIONE, Amitai. Humble decision-making. **Harvard Business Review**, n. 4, jul./aug. 1989.

FALABELLA, Miguel; FILHO, Daniel. **A partilha.** Baseado na peça homônima de Miguel Falabella. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

FÉRES-CARNEIRO, Terezinha. **Família: diagnóstico e terapia.** 2ª ed. Revista e ampliada. Petrópolis: Vozes, 1996.

FULMER, Richard. Famílias de baixa renda e famílias com formação profissional: uma comparação da estrutura e do processo de ciclo de vida. In: Carter, Betty; McGoldrick, Monica (org). **As mudanças no ciclo de vida familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995, p. 468-496.

GILBERT, Roberta M. **Extraordinary relationships: a new way of thinking about human interactions**. New York: John Wiley & Sons, 1992.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 41ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOTTLIEB, Marvin; HEALY, William. **Making deals: the business of negotiating**. 2ª ed. Greenwich: The Communication Project, 1998.

GROISMAN, Moisés. **Família é Deus: descubra como sua família define quem você é**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 2000.

GUEDES, Beto; BASTOS, Ronaldo. **Sol de primavera**. Música extraída do site www.betoguedes.com.br, pesquisa em 30/06/04.

HALEY, Jay. **Psicoterapia familiar**. Belo Horizonte: Interlivros, 1979.

HAMMOND, John; KEENEY, Ralph; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. Publicado originalmente em janeiro-fevereiro de 1968. In: Vroom, Victor H. (org). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 55-81.

HILL, Linda A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

IMBER-BLACK, Evan. Segredos na família e na terapia familiar: uma visão geral. In: Imber-Black, Evan (org.) **Os segredos na família e na terapia familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

KAO, John. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERR, Michael E. **One family's story: a primer on Bowen theory**. Washington: Bowen Center for the Study of the Family – Georgetown Family Center, 2003.

KERR, Michael E.; BOWEN, Murray. **Family evaluation**. New York: Norton, 1988.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. 7ª. ed. São Paulo: Campus, 1997.

_____. Culturas e coalizões. In: Rowan Gibson (org). **Repensando o futuro**. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LEWICKI, Roy; SAUNDERS, David; MINTON, John. **Negotiation**. 3ª ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 1999a.

_____. **Negotiation: readings, exercises and cases**. 3ª ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 1999b.

MARGERISON, Charles J. **Conversando a gente se entende**: técnicas de conversação para executivos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

MARTÍNEZ, Albertina M. **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas: Papirus, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGOLDRICK, Monica. Etnicidade e o ciclo de vida familiar. In: Carterl, Betty & McGoldrick, Monica (org). **As mudanças no ciclo de vida familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995, p. 65-96.

_____. **You can go home again: reconnecting with your family**. New York: Norton, 1997.

_____; GERSON, Randy; SHELLENBERGER, Sylvia. **Genograma: assessment and intervention**. 2ª. ed. New York: Norton, 1999.

MERREL, Susan Scarf . **The accidental bond – The power of sibling relationships**. New York: Ballantine Books, 1996.

MINUCHIN, Salvador. **Famílias: funcionamento e tratamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1982.

MINUCHIN, Salvador; FISHMAN, Charles. **Técnicas de terapia familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1990.

MINUCHIN, Salvador; NICHOLS, Michael. **A cura da família**: histórias de esperança e renovação contadas pela terapia familiar. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1995.

MINZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MONES, Arthur G. Exploring themes of sibling experience to help resolve couples conflict. **The family journal: counseling and therapy for couples and families**. Vol. 9, No. 4, october, 455-460, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 7ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerência de idéias novas: como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional ? **Cadernos EBAP nº 44**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NEWMAN, Joan. Conflict and friendship in sibling relationships: a review. **Child Study Journal**, Vol. 24 Issue 2, p119, 34p, 1994.

OECH, Roger V. **Um “toc” na cuca**. 11a ed. São Paulo: Cultura, 1995.

OLIVEIRA, Adriana Leônidas de. **Irmãos ao longo da vida: “construindo um memória compartilhada – compartilhando uma memória construída”**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Departamento de Psicologia, PUC-SP, 2000.

O’NEILL, Mary Beth. **Coaching: treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2001.

PAPP, Peggy. O caruncho no broto: segredos entre pais e filhos. In: Imber-Black, Evan (org.) **Os segredos na família e na terapia familiar**. Porto Alegre: Ates Médicas, 1994.

PEREZ, Adriana Fork. O filho primogênito: suas características e seus relacionamentos no contexto familiar. In: Wagner, Adriana (org.) **Família em cena**. Petrópolis: Vozes, 2002.

PESSOA, Fernando. **Tabacaria e outros poemas**. Ruo de Janeiro: Ediouro, 1996.

QUINTANA, Mario. **Quintana de bolso**. Porto Alegre: L&PM, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia social**. 20ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

SCHACHTER, F.F. *et al.* Sibling Deidentification. **Developmental Psychology**, 1976, v. 12, p. 418-427.

SCHERMERHORN Jr., John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHLENGER, Sunny; RORSCH, Roberta. **Organize-se!** São Paulo: Habra, 1992.

SCOTT, Jerry; KIRKMAN, Rick. Zoé & Zezé. **O Globo**. Rio de Janeiro, 21 março 2000, Segundo Caderno, p. 7.

SHAKESPEARE, William. **Hamlet**. Tradução de Millôr Fernandes. Porto Alegre: L&PM, 2001.

SILVEIRA, Luiza Maria de O. Braga (2002). O relacionamento fraterno e suas características ao longo do ciclo vital da família. In: Wagner, Adriana (org.) **Família em cena**. Petrópolis: Vozes.

STIERLIN, Helm; RÜCKER-EMBDEN, Ingeborg; WETZEL, Norbert; WIRSCHING, Michael (1981). **Terapia de família: la primera entrevista**. Barcelona: Gedisa, 1981.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THAYNE, Tim R. **Solution-focused leadership: the development and evaluation of a family therapy based leadership training program**. Doctoral dissertation. Virgínia: Family and Child Development Department, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1997.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1970.

TOMAN, Walter. Family constellation theory revisited Part 2. **Family systems: a journal of natural systems thinking in psychiatry and the sciences**. Washington: Georgetown Family Center, spring/summer 1995, v. 2, n. 1, p. 03-16.

ULRICH, David; DUNNE, Harry. **To love and work: a systemic interlocking of family, workplace, and career**. New York: Brunner/Mazel, 1986.

URY, William. **Supere o não: negociando com pessoas difíceis**. 3ª ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER, Adriana (2002). Possibilidades e potencialidades da família: a construção de novos arranjos a partir do recasamento. In: Wagner, Adriana (org.) **Família em cena**. Petrópolis: Vozes.

WAGNER, Adriana; PREDEBON, Juliana; FALCKE, Denise. Transgeracionalidade e educação: como se perpetua a família? In: Wagner, Adriana (org.) **Como se perpetua a família? A transmissão dos modelos familiares**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.

WHITAKER, Carl; BUMBERRY, William. **Dançando com a família**: uma abordagem simbólico-experencial. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

WHITESIDE, David E. *Using family therapy concepts to teach organizational behavior*. **Journal of management education**. Vol. 18, No. 1, february 1994, 87-97.

APÊNDICE I - Sujeitos da pesquisa

Os homens estão identificados pela letra H e as mulheres, pela letra M, a fim de preservar as identidades. Adicionalmente, com os mesmos fins, a idade, o tempo de trabalho, o tempo de gerência e o número de funcionários estão apresentados por faixas. A unidade para tempo é ano.

Sujeito	Faixa etária	Posição entre irmãos	Tempo de trabalho	Tempo de gerência	Número de funcionários
H1	>= 60	2º / 3	>= 35	>= 35	>= 100
H2	28-34	1º / 3	9-14	2-4	20-49
H3	35-39	1º / 2	20-24	10-14	>= 100
H4	28-34	1º / 3	9-14	2-4	>= 100
H5	28-34	1º / 3	9-14	5-9	5-9
H6	45-49	1º / 2	25-29	20-24	5-9
H7	35-39	1º / 3	15-19	2-4	5-9
H8	28-34	1º / 3	10-14	5-9	10-19
H9	45-49	3º / 7	30-34	10-14	20-49
H10	50-54	1º / 3	30-34	20-24	>= 100
H11	55-60	6º / 8	30-34	30-34	50-99
H12	35-39	4º / 4	20-24	10-14	10-19
H13	40-44	1º / 2	20-24	10-14	>= 100
H14	30-34	1º / 3	9-14	5-9	>= 100
H15	30-34	1º / 3	9-14	5-9	2-4
H16	50-54	3º / 5	30-34	25-29	10-19
H17	40-44	6º / 7	30-34	20-24	50-99
H18	45-49	5º / 7	25-29	20-24	50-99
H19	50-54	1º / 4	25-29	20-24	50-99

Sujeito	Faixa etária	Posição entre irmãos	Tempo de trabalho	Tempo de gerência	Número de funcionários
M1	45-49	4° / 5	25-29	10-14	5-9
M2	50-54	7° / 7	15-19	10-14	10-19
M3	30-34	1° / 2	9-14	10-14	20-49
M4	50-54	2° / 3	>= 35	5-9	>= 100
M5	45-49	3° / 3	25-29	15-19	20-49
M6	40-44	2° / 2	15-19	5-9	5-9
M7	30-34	1° / 2	15-19	2-4	10-19
M8	35-39	1° / 1	15-19	5-9	2-4
M9	35-39	6° / 7	15-19	5-9	20-49
M10	40-44	3° / 4	20-24	10-14	20-49
M11	>= 60	1° / 2	20-24	15-19	5-9

APÊNDICE II - Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, abaixo assinado(a), colaborador(a) na Pesquisa “**Família e Gerência**”, realizada no Departamento de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro por Marcelo Carpilovsky, sob a orientação da Professora Terezinha Féres-Carneiro, tendo sido informado(a) a respeito do caráter de ensino e pesquisa desta instituição, entendo que os dados por mim fornecidos serão usados apenas em atividades que visem estes fins, tendo minha identidade resguardada, bem como preservados os demais aspectos éticos.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) Colaborador(a)

APÊNDICE III - Folha com competências

Comunicação

Criatividade

Liderança

Motivação

Negociação

Solução de Conflitos

Tomada de Decisão

Trabalho em Equipe