



**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<sup>a</sup>. Terezinha Féres-Carneiro**  
**Orientadora**

Departamento de Psicologia - PUC-Rio

**Prof<sup>o</sup>. Bernardo Jablonski**

Departamento de Psicologia - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Andréa Seixas Magalhães**

Departamento de Psicologia – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Edna Lúcia Tinoco Ponciano**

Instituto de Psiquiatria - UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. 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 apreço 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