

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, Rucker-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.