

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 tetrageneracional, 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 irmãos:

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 envoltimentos 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 benção 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 benção 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.