

Conclusões e Considerações Finais

O indivíduo, em sua trajetória de vida, participa de diversos contextos, como a família em que foi criado, a escola, a universidade, as organizações em que trabalha, a família que forma, dentre outros. Em especial, as relações na família de origem são importantes constituintes de sua subjetividade, refletindo-se, direta ou indiretamente, em valores, traços, competências, qualidades e dificuldades.

Nesta pesquisa, buscamos apurar de que forma alicerces presentes na família de origem dos gestores se expressam em suas práticas gerenciais. Para tal, realizamos pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa de campo. Note-se que são muito escassos os trabalhos relacionando as áreas de família e de competências nas organizações, o que deu a esta investigação um caráter exploratório. Tal trabalho reveste-se de relevância ao fornecer subsídios para um aprofundamento na compreensão da subjetividade dos gestores, podendo propiciar reflexões ou intervenções mais significativas no tocante ao desenvolvimento de competências gerenciais.

O processo de realizar entrevistas não foi, a princípio, como imaginávamos. Pensávamos que, com as perguntas, iríamos obter um determinado tipo de informação. Não foi assim. O tema família é complexo, delicado. Os sujeitos tendem a trazer informações tanto da família de origem como da família constituída. Associam diretamente a dinâmica vivida em sua família de origem com a dinâmica que estão criando na família que constituíram, porém não fazem o mesmo na relação da família de origem com a sua prática gerencial. O tema família envolve lutos, alguns elaborados e outros não. Envolve indivíduos com maior carga de autoconhecimento de si, outros com menor; indivíduos com graus de diferenciação distintos em relação a sua família de origem e perspectivas variadas; assim como uma tendência em focar nas forças da família e não nas amarras e dificuldades trazidas.

Nesta pesquisa, logo de início, deixamos de nos ver como o técnico que iria estimular nos entrevistados, de forma calculada, as informações pretendidas, para nos ver como um pescador. As perguntas, os estímulos, provocaram respostas variadas, nem sempre focadas diretamente na relação competências profissionais e família. Porém, as respostas revelaram preciosos elementos da subjetividade dos gerentes, pessoas com histórias próprias, significativas.

Nas relações intersubjetivas, o indivíduo vai se formando. Os pais são figuras centrais. Nesta pesquisa, a figura paterna tendeu a ser mais referenciada do que a materna, pois, em geral, era o pai quem trabalhava. Mas encontramos casos em que a mãe assumiu tal centralidade, quando era ela quem garantia o sustento da família. Ocorreram também referências a irmãos, avós, tios e padrinhos. Identificamos que um irmão mais velho cresce em importância quando assume o papel parental.

O indivíduo pode participar diretamente de relações, bem como observar ou ouvir falar de relações. Adicionalmente, o *locus* que ocupa na família pode ser sentido como tendo exercido especial importância. Por vezes, os indivíduos relatam que sofreram o impacto direto das relações e, outras vezes, que avaliaram as relações a sua volta para decidir se queriam ou não fazer de forma semelhante.

Um casal não começa a vida em comum “do zero”. Cada um tem uma história pregressa que, talvez, devesse ser mais conhecida para que as competências para o casamento pudessem ser desenvolvidas. Assim também são os gerentes. Não entram “zerados” no mercado de trabalho. Dedicam sua carreira a alguém, têm modelos e imagens significativas. Uma visão mais abrangente dos indivíduos, mais sensível ao seu lado humano, incluindo a ligação com as famílias de onde vieram, pode tornar-se um importante recurso para o desenvolvimento de competências de gestão.

De fato, o tema família constitui-se em assunto de extrema intimidade e dos mais preciosos para cada entrevistado. Vê-se um ser humano completo e não apenas a “máscara” do gerente. O pensamento que nos veio foi: “Como se pode querer compreender um ser humano, ignorando parte tão relevante de sua subjetividade?” Assim, para um indivíduo se conhecer profundamente e entender as suas motivações, é importante que reflita sobre a sua família de origem e as dinâmicas que lhe são próprias.

Constatamos que a família de origem reveste-se de enorme significado para os indivíduos, sendo vista como o “*fundamento de tudo*”. Pode ser percebida como elemento formador, aquilo que constitui o sujeito, e como suporte, ao ser ou não um abrigo seguro, um ponto de equilíbrio. Como elemento formador, é a primeira e, talvez, a mais importante referência para o indivíduo. Um gerente, por exemplo, afirma que, aonde vai, leva o seu “*berço*” consigo. Mas de que forma a dinâmica na família de origem se manifesta nas práticas de gestão?

Verificamos ser ampla a lista das características abordadas pelos diversos entrevistados, ligadas a tais práticas, que estariam relacionadas às dinâmicas vividas na família de origem. Com fins metodológicos, agrupamos tais características dentro das seguintes competências: liderança, motivação, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, criatividade e trabalho de equipe. Tal classificação é aproximada, já que tais competências não são estanques.

Quanto à liderança, identificamos que os modelos parentais podem repercutir no tocante ao estilo autoritário, ou não, de se colocar com os funcionários, à concepção do próprio papel como “servidor de seus liderados” e como *coach*. Traços importantes da personalidade foram referenciados, como a capacidade de lidar com frustrações e o otimismo, que contribuem para a liderança transformacional; bem como a alegria e a extroversão, que se associam à liderança carismática. A família é vista como a fonte de valores por excelência, como o tratar bem ao próximo, a honestidade, a responsabilidade social. E tais valores são, predominantemente, passados pelo exemplo. Os valores são de suma importância para o desenvolvimento da credibilidade dos líderes. Adicionalmente, na família, podemos encontrar princípios que facilitam a assimilação de práticas atuais de gestão, como a Qualidade, entre eles: fazer certo da primeira vez, utilizar padrões e evitar desperdícios. Nesse sentido, alguns gerentes consideram que aprenderam a administrar simultaneamente diversas situações, ao ter que dar conta de tarefas domésticas. Em direção oposta, a desorganização pode ser vista como um padrão da família. Uma autocobrança excessiva pode também advir de tais relações, traço que se torna problemático quando se associa a um comportamento *workaholic* e a uma excessiva cobrança dos funcionários. A empatia, aspecto fundamental na gestão, pode, do mesmo modo, ter raízes na família, como é o

caso de gerentes de origem humilde que dizem lidar bem com a diversidade no tocante à situação socioeconômica dos funcionários.

Quanto à motivação, encontramos referências ao respeito às diferenças, que sofre repercussões do modo como os pais tratam a diversidade entre os irmãos. Os filhos, observadores, podem repetir os pais ou buscar ser diferentes. Outro aspecto, refere-se à forma de provocar motivação, se pelo salário ou pelo envolvimento do funcionário com a tarefa, remetendo, respectivamente, às concepções transacional e transformacional da liderança. A propensão para desenvolver competências nos funcionários, para então delegar completamente as tarefas, parece encontrar explicações na família de origem. Assim, tais elementos da história do indivíduo podem esclarecer a facilidade ou não em colocar em prática os princípios do *empowerment*. Uma necessidade alta de realizar as tarefas sozinho, característica que pode dificultar os esforços de liderança, também pode encontrar raízes nas dinâmicas familiares. Adicionalmente, para que as competências dos funcionários sejam desenvolvidas, é importante que o gerente nutra expectativas positivas de seus funcionários, e os pais são fortes referências relativas a tal olhar otimista. Os líderes devem, também, evitar preferências *a priori* entre os seus funcionários. Alguns gerentes afirmam que evitam tal prática, pois eles sentem que foram alvo de especial atenção por parte dos pais e que isso não fez bem para os seus irmãos.

No tocante à comunicação, traços como gostar de conversar, estar sempre aberto ao diálogo, transitar bem nas diversas áreas da organização, ser um bom ouvinte e ter uma postura transparente são reportados à família, a partir da forma como os pais se conduziam com os filhos ou com as outras pessoas. Em sentido oposto, dificuldades de comunicação e bloqueios também encontram origens na ausência de diálogo, em censuras recebidas ou na repetição de comportamentos existentes na família. Uma gerente, por exemplo, assinala que, da mesma forma que a sua mãe, tende a tirar conclusões antes de ouvir adequadamente o que a outra parte tem a dizer. A forma de dar *feedback* aos funcionários também emergiu como resultado do que foi vivenciado em família.

Quanto à negociação e à solução de conflitos, facilidades podem vir da família, como no caso de um gerente que diz que, em sua casa, tudo era muito negociado com os pais; e de outro que diz que, com seus sete irmãos, aprendeu

que o conflito existe e sempre pode ser resolvido. Em sentido contrário, deficiências podem advir, como evitar negociar e a tendência ao corte emocional, isto é, a romper relações. Adicionalmente, na família, o indivíduo pode aprender a mediar conflitos, habilidade que pode ser útil no exercício da gerência.

No que toca à tomada de decisão, vários gerentes atribuem importantes aprendizados à família, como a mãe que tomou decisões “*com coragem no peito*” em momentos críticos, ou o pai que dizia para a filha nunca ficar em cima do muro. Por outro lado, padrões de procrastinação e hipervigilância, consistindo, respectivamente, em adiar e buscar incessantemente informações, podem vir de padrões familiares, nem sempre fáceis de superar. O estilo quanto à tomada de decisão em equipe, se democrático ou não, pode sofrer fortes repercussões da história em família. Outro aspecto que emergiu é a tendência a repetir modelos mais racionais ou emocionais de tomada de decisão.

Quanto à criatividade, a existência de referências na família parece ser importante para uma predisposição para buscar “*um outro ângulo de ver as coisas*”. A dinâmica na família pode facilitar ou dificultar. Um gerente de origem humilde diz que em sua família “*tinha que se virar para fazer as coisas*”, enquanto outra gestora, também de família humilde, diz que, sempre que tentava realizar suas tarefas de modo criativo, era chamada de preguiçosa, não podendo “*fazer além daquilo*”. O autoconceito do indivíduo se forma na família e pode se tornar realidade por profecia auto-realizada. Identificamos que o autoconceito dos pais pode ser repetido pelos filhos, como no caso de uma mãe que sempre dizia que não era criativa. A filha, de tanto ouvir, passou a falar o mesmo em relação a si.

No que refere ao trabalho de equipe, vimos que tal prática, profissionalmente, pode ser facilitada pela experiência de trabalhar em equipe na família. Em famílias humildes, o trabalho conjunto pode ser aprendido para dar conta das tarefas domésticas. Já uma gerente de classe média conta que a família trabalhava integrada no planejamento e na operacionalização de viagens. Por outro lado, dois gestores relatam que, no início da carreira, preferiam fazer tudo sozinhos: um deles, porque, por ser filho mais novo, com alguns anos de diferença do anterior, sentia que sempre havia uma divisão injusta para o seu lado; o outro, porque vivenciou um ambiente hostil em sua família. O funcionamento do sistema

conjugal constitui, também, uma grande referência. Um filho que vê os pais se ajudando, dividindo as tarefas, apreende importantes valores no tocante a trabalho de equipe, em especial a fuga de estereótipos do tipo “isso eu não faço”. O senso de interdependência pode ser desenvolvido a partir de falas dos pais sobre a importância da união, ou pode ser um padrão já existente na família ampliada, um vetor para a colaboração. A família pode, também, ser mediadora de práticas, como o esporte, que, sendo cultivado, pode trazer significativos aprendizados na formação de um espírito de equipe.

Verificamos que um amplo espectro de características, que interferem nas práticas de gestão, podem ser atribuídas à família de origem. Apuramos, nos discursos dos entrevistados, percepções diversas e complementares sobre esses alicerces familiares, a saber: origem da família; transmissão; padrões familiares; eventos críticos; expectativas e papéis; falas significativas. Esses aspectos da história familiar teriam, então, o potencial de, se devidamente explorados, trazer importantes *insights* para os indivíduos no tocante às suas práticas de gestão.

A origem da família pode se referir tanto ao aspecto étnico, envolvendo um forte senso de identidade, como à situação socioeconômica. A transmissão envolve características “recebidas” de outros membros da família, em geral pai, mãe, irmão ou avô/avó. Podem ser, na percepção dos sujeitos, simplesmente “herdadas”, ou advindas de modelos a seguir ou a não seguir. De fato, o sujeito, desde cedo, observa e avalia os membros de sua família, os quais podem ou não se tornar referências de relacionamento, de comportamentos e de caminhos de vida. Adicionalmente, o indivíduo pode vir a tratar os seus funcionários do mesmo modo que era tratado em sua família. Os padrões familiares envolvem práticas adotadas por todos na família, bem como atividades mediadas pela família, como a prática de esportes ou a religião. Eventos críticos ocorridos durante o ciclo vital familiar, como perda de emprego, mudança de cidade, doença e morte na família, podem ter especial significado para o sujeito, representando importantes lições ou tomando a forma de traumas. As expectativas e os papéis singularizam o sujeito em sua família de origem e relacionam-se ao sexo do indivíduo, à sua posição entre os irmãos, ao nome recebido, aos rótulos e aos papéis desempenhados. Por fim, muitas falas significativas de membros da família tornam-se vozes gravadas na mente e no corpo dos sujeitos, sejam lemas ou ditados, arrependimentos,

intervenções educativas, bem como as falas dos pais a respeito do próprio trabalho.

Identificamos, também, casos em que repercussões advindas da família são percebidas diretamente durante o exercício da gerência, apresentando-se explícitas para os sujeitos. Tratam-se das seguintes situações, em que membros da família são referenciados ou, de alguma forma, lembrados: recordar falas ouvidas na família; perceber que está se comportando igual a um membro da família; imaginar o que um membro da família faria na mesma situação; repetir falas ouvidas na família, no ambiente de trabalho; relacionar uma prática na organização com padrões de sua família de origem; utilizar exemplos de sua família de origem para expor um ponto para seus funcionários; tratar os funcionários como se fossem da sua família; “dedicar” ações a determinadas pessoas da família.

Concluimos, desse modo, que a família, de fato, representa relevante força no desenvolvimento e na manutenção de características que compõem as competências de liderança, motivação, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, criatividade e trabalho em equipe. Verificamos, também, que tais aprendizados podem se dar a partir da origem étnica ou socioeconômica da família, da transmissão de características vindas de outros membros, de padrões familiares, de eventos críticos, de expectativas sobre o sujeito e papéis desempenhados, e de falas significativas. Note-se, porém, que não existe uma relação simples de causa e efeito, pois a família traz referências a serem ou não seguidas em seus múltiplos aspectos.

Captar as dimensões pretendidas nesta tese representou um considerável desafio. A formação do saber, em especial no campo da subjetividade, depara-se com limitações do método. No caso desta pesquisa, podemos relacionar o tempo de entrevista, a disposição do indivíduo para se expor, o seu autoconhecimento e a capacidade para traçar relações, a memória, a fase do ciclo vital em que se encontra, as questões que está vivenciando, a condução do entrevistador. Porém, tais limitações de forma alguma comprometem o valor deste trabalho. Cada pessoa trouxe elementos que considerou importantes e que, somados, ampliaram nosso espectro de visão das relações familiares e das suas manifestações no campo das competências de gestão.

Cabe, ainda, tecermos algumas considerações a respeito do processo de mudança, de desenvolvimento gerencial. Característica essencial para uma gestão efetiva é a capacidade de automonitoração do sujeito, ou seja, a sua flexibilidade para adotar diferentes comportamentos. A contrapartida na esfera familiar é a diferenciação em relação à família de origem, ou seja, a capacidade de ir além das características desenvolvidas em tal núcleo, realizando opções e escolhas conscientes.

O processo de diferenciação, de realizar as próprias escolhas, parece ser facilitado pelo desenvolvimento de um olhar maduro sobre a própria família de origem, pela percepção de forma não polarizada da dinâmica vivida naquele contexto e pelo reconhecimento do processo de transmissão multigeracional. Envolve compreender que, se os pais agiram de uma determinada forma, é porque podem também ter aprendido assim em suas famílias de origem. Aspecto importante, que emergiu nesta pesquisa, refere-se aos segredos familiares. A consciência de algumas informações omitidas pode ser o ponto de partida para mudanças importantes para o sujeito.

Desse modo, o autoconhecimento, no tocante à história familiar, parece constituir-se em caminho bastante relevante para o desenvolvimento de competências de gestão, mas não necessariamente é suficiente. A mudança de padrões e atitudes é possível, porém não ocorre unicamente no plano cognitivo, já que remontam a fortes relações de pertencimento, de identidade.

Este trabalho não pretende esgotar o assunto, mas sim impulsionar uma linha de investigação, que poderá lançar luz sobre aspectos fundamentais da subjetividade que se materializam em atitudes e práticas de gestão. Assim, esperamos estar contribuindo para que o tema família seja mais conhecido pelos profissionais ligados ao desenvolvimento de competências. Outras pesquisas relevantes, nessa área, seriam entrevistar outros grupos profissionais, buscar abordar relações da gerência com a família constituída, e focar em elementos específicos da família de origem, como, por exemplo, o vínculo fraterno.

Por fim, cabe lembrar que, dada a intimidade, a privacidade, a delicadeza e a importância do tema família para cada sujeito, todo cuidado é pouco quando essa dimensão é trabalhada. Tal aspecto, se abordado, deve ser sempre com muito respeito e sensibilidade, dentro dos desejos e limites de cada um. Considerado

dessa forma, o referencial aqui apresentado pode ser ponto de partida para um trabalho mais eficaz de desenvolvimento de competências de gestão, que poderá repercutir em benefícios para os líderes, para os liderados, para as organizações e para a sociedade como um todo.