

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**O MEDO E SUAS ORIGENS:
UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO COM JOVENS EXECUTIVOS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

JOÃO TADEU ABREU DA SILVA

Rio de Janeiro – 2018

JOÃO TADEU ABREU DA SILVA

**O MEDO E SUAS ORIGENS:
UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO COM JOVENS EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR)

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Nunes

Rio de Janeiro

2018

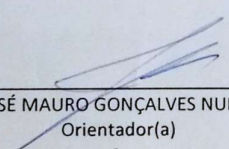
JOÃO TADEU ABREU DA SILVA

“O MEDO E SUAS ORIGENS. UM ESTUDO FENOMENOLÓGICO COM JOVENS EXECUTIVOS”.

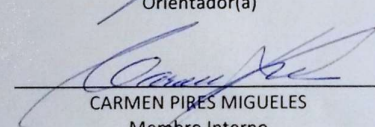
Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 29/11/2018

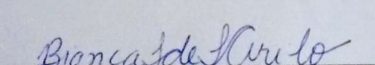
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



JOSÉ MAURO GONÇALVES NUNES
Orientador(a)



CARMEN PIRES MIGUELES
Membro Interno



BIANCA SANT'ANNA DE SOUSA CIRILO
Membro Externo

Silva, João Tadeu Abreu da

O medo e suas origens: um estudo fenomenológico com jovens executivos /
João Tadeu Abreu da Silva. – 2018.
82 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: José Mauro Nunes.

Inclui bibliografia.

1. Medo do sucesso 2. Executivos. 3. Capacidade executiva 4.
Aprendizagem organizacional. 5. Resiliência organizacional. I. Nunes, José
Mauro Gonçalves. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

AGRADECIMENTOS

A gratidão é o reconhecimento e a expressão de apreço por aquilo que existe, por aquilo que a pessoa recebe. É um gesto de amor, é um estado de consciência e espírito que não deve fazer referência somente aos fatos positivos, mas a tudo que está presente em nossa vida.

Compreende-se então a gratidão pelo entendimento de ser grato a algo que a vida nos dá, sendo ele bom ou ruim. Assim, agradeço a vida e as experiências vividas, boas e ruins, que, no fim, tornaram-se lições aprendidas, nesta longa e difícil jornada chamada mestrado.

Agradeço à coach profissional Eva Hirsch Pontes a provocação inicial a respeito do tema deste estudo.

Sou grato ao Prof. José Mauro Nunes, meu orientador, por me incentivar e desafiar ao mesmo tempo, sempre em busca de um resultado superior.

Agradeço às pessoas da minha equipe e à minha chefe, que, em momentos de ausência e cansaço, me apoiaram nesta caminhada.

Agradeço aos amigos Bruno e Bianca, que me instigaram a trilhar este caminho, e aos amigos de mestrado e infância, que torceram por mim a todo instante.

Agradeço de forma muito especial também aos meus familiares e à minha namorada, Franciele, pelo amor, carinho, atenção e, especialmente, por compreenderem minha ausência inúmeras vezes.

As you think about your own path to daring leadership, remember Joseph Campbell's wisdom: "The cave you fear to enter holds the treasure you seek." Own the fear, find the cave, and write a new ending for yourself, for the people you're meant to serve and support, and for your culture. Choose courage over comfort. Choose whole hearts over armor. And choose the great adventure of being brave and afraid. At the exact same time.

Brené Brown – Dare to Lead

RESUMO

Objetivo – Esta pesquisa visa analisar os significados que o jovem executivo atribui às experiências do medo no ambiente corporativo, no intuito de compreender suas origens pela ótica de quem o vivencia.

Metodologia – Para dar protagonismo aos jovens executivos, a metodologia escolhida foi a fenomenologia. A pesquisa de inspiração fenomenológica é orientada para a busca de significados em sua essência a respeito de determinados fenômenos. Em campo, cumpriu-se as etapas recomendadas de suspensão fenomenológica, entrevistas em profundidade e análise de conteúdo.

Resultados – Encontrou-se cinco origens do sentimento do medo que foram nomeadas de Expectativa Difusa, Resultados Equivocados, Fardo da Liderança, Senso de Incongruência e Crise de Confiança.

Limitações – Os participantes deste estudo apresentam um perfil bastante peculiar nas organizações, além do número de participantes ser reduzido.

Aplicabilidade do trabalho – Este estudo pode influenciar a maneira com a qual organizações tratam das emoções dentro do ambiente de trabalho, apoiando o executivo no desenvolvimento de resiliência emocional que converge para o autoconhecimento, através de programas de *coaching* e liderança.

Contribuições para a sociedade – Pode-se assumir que, por meio das origens do medo identificadas neste estudo, a reflexão sobre este sentimento possa ser mentalmente mais organizada, direcionada e racionalizada, amenizando seus efeitos indesejados e melhorando o dia a dia de trabalho.

Originalidade – Acredita-se que este estudo aprofunda, de forma inédita, a compreensão das origens do medo nas organizações pela lente de jovens executivos.

Palavras-chave: Medo; Emoção; Executivos; Organizações.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Purpose – This aim of this study is to comprehend the meaning that the young executives assign to their experiences of fear in organizations, in order to understand its origins from the perspective of those who experience it.

Design/Methodology – In order to give voice to young executives, the phenomenology research method was adopted. The phenomenological approach in research is oriented to search for meanings in their essence about certain phenomena. In the field, the recommended stages of phenomenological suspension were followed, as well as in-depth interviews and content analysis.

Findings – Five possible origins of fear were found, namely: Fuzzy Expectation, Undesired Outcomes, Leadership Burden, Incongruent Perception and Confidence Crisis.

Research limitations – The participants of this study have unique profile in organizations, additionally the number of participants was reduced.

Practical implications – This study can influence the manner in which organizations treat emotions within the work environment by supporting the executives in developing emotional resilience that results in self-knowledge through coaching and leadership programs.

Social implications – It is assumed that through the origins of fear identified in this study, reflections on feelings can be mentally more organized, better directed and rationalized, mitigating its unwanted effects and improving day-to-day work.

Originality – It is believed that this study unprecedentedly deepens the understanding of the origins of fear in organizations by the lens of young executives.

Keywords: Fear; Emotion; Executives; Organizations;

Paper category: Master's thesis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipos de Medos.....	28
Quadro 2. Implicações do medo.....	35
Quadro 3. Estudos sobre a fenomenologia	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Relevância	12
1.4 Delimitação	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Novo contexto organizacional	14
2.2 O medo e suas vicissitudes no trabalho	19
2.2.1 Psicologia do medo.....	19
2.2.2 Manifestações e impactos.....	24
2.2.3 Aprendizados.....	30
2.3 Desafios da Gestão	32
2.4 Fenomenologia na Administração	38
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Método	42
3.2 Campo.....	43
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.1 Expectativa difusa	49
4.2 Resultados equivocados	52
4.3 Fardo da liderança	57
4.4 Senso de incongruência	63
4.5 Crise de confiança	69
5 CONCLUSÃO.....	73
5.1 Contribuições gerenciais	75
5.2 Limitações e estudos futuros.....	76
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICES	81
APÊNDICE A – Roteiro das primeiras entrevistas	81
APÊNDICE B – Protocolo de Ética.....	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema

As organizações estão em constantes mudanças e adaptações ao novo cenário de negócios, que se mostra cada vez mais dinâmico, competitivo e imprevisível. Buscam, assim, continuarem relevantes a consumidores cada vez mais exigentes, mantendo, desse modo, sua sobrevivência no mercado no longo prazo.

Este contexto é afamado pela expressão VICA, que adjetiva o ambiente atual pela sua **volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade**, que formam a sigla. Ele representa um contexto de mercado agressivo, veloz e menos tradicional, que exige das organizações e indivíduos novas competências para se adaptarem às mudanças repentinas oriundas da inovação. Como destacado por Doheny, Nagali e Weig (2012) no relatório trimestral da Mckinsey, em muitas indústrias, a crescente maré de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade nos negócios agita muitos mercados e muda a natureza da competição.

Apesar de esse ambiente apresentar grandes oportunidades, por outro lado, ele também contribui como estimulante ao mal-estar corporativo. Bauman (2001) sugere que esse mal-estar advém da disparidade entre os valores que regem a vida: liberdade e segurança. A segurança das carreiras tradicionais e da estabilidade dos concursos públicos é acompanhada da angústia da servidão e do desgosto de uma vida administrada ou invés de vivida. A liberdade do trabalho independente, da autonomia, da busca da autorrealização, é escoltada pela instabilidade e a ansiedade de sermos responsáveis por nós mesmos.

Tomando como base o diagnóstico do cotidiano corporativo moderno, fica claro que a incerteza, insegurança e o medo como elemento decorrente, são fatores presentes na nova sociedade organizacional, especialmente para o executivo, que se depara com uma gama de diferentes demandas. Isso significa abandonar a maneira antiga de fazer as coisas; pensar, agir e decidir de forma diferente, sempre com o objetivo de obter resultados superiores. Para eles, o trabalho é cada vez mais absorvente, com pressões para novas conquistas e metas que parecem exigir além da capacidade humana, e sentem os limites de sua própria competência.

É nesse contexto que este pesquisador se identifica bastante com a pesquisa. O pesquisador iniciou sua carreira no programa de desenvolvimento de gerentes de uma grande empresa assim que obteve a graduação e, desde então, vem construindo há dez anos uma

carreira de maneira consistente. Contudo, enfrentou ao longo desta jornada desafios invisíveis aos outros e muitas vezes insuportáveis, como o medo, e que prejudicaram em muitas circunstâncias sua capacidade de manter um raciocínio harmonioso e a serenidade em situações críticas, bem como influenciaram sua forma de viver, inclusive no âmbito pessoal.

O medo ocupa um papel importante na rotina do gerente, que além de preparo técnico, necessita capacitar-se também para lidar com o sentimento de medo, para que este não lhe roube sua vitalidade, destrua sua saúde e diminua sua consciência. Esse sentimento aparece como uma das emoções mais comuns no ambiente corporativo, porém, ainda é pouco debatido de forma transparente nas organizações.

Para Gray (1976), o medo caracteriza-se por ser normalmente um sentimento desagradável de tensão, nervosismo, ansiedade, estresse e perturbações físicas. O medo apavora os indivíduos, os paralisa, os impede de realizarem alguma tarefa, traz angústia, criando um estado de insegurança e inferioridade que podem afetar diretamente em seu trabalho e desenvolvimento. Bauman (2001) reforça que enquanto não forem identificadas as verdadeiras fontes dos medos existenciais, ou seja, enquanto os indivíduos não compreenderem o terreno sobre o qual se formam as expectativas de vida e continuarem optando pela proteção de seus corpos e suas extensões ao invés de enfrentarem na raiz as causas que os afligem, permanecerão aflitos e assustados.

Desta forma, fica claro afirmar que o medo, natural aos seres humanos e intrínseco a conjuntura atual dos negócios, caracterizado pela expressão VICA, influencia a performance do profissional e, por conseguinte, o desempenho de uma organização. Assim, a compreensão das origens deste sentimento se faz extremamente relevante para o aperfeiçoamento do indivíduo e da gestão nas empresas.

Por isso, este estudo propõe-se a descrever a experiência do medo no contexto das organizações, buscando identificar suas origens, ou seja, os gatilhos que o despertam e suas manifestações. Para isso, optou-se por abordar o medo pela perspectiva dos agentes protagonistas que o vivenciam de forma mais intensa: indivíduos jovens que ocupam posições de alta liderança.

1.2 Objetivos

Esta pesquisa busca, essencialmente, compreender os significados que o jovem executivo atribui à experiência do medo e suas origens no ambiente corporativo.

Suplementarmente, a pesquisa também procura identificar as manifestações do medo e como o indivíduo suporta e lida com esse sentimento no seu dia a dia.

1.3 Relevância

Para fortalecer o conhecimento sobre o medo nas empresas, este estudo contou com uma literatura em administração que possui dois vieses: um objetivista principal, composto de estudos científicos que desenvolvem observações, conselhos e métodos para que o funcionário conviva com as emoções no ambiente de trabalho; e outro constituído por uma série de livros que exploram conceitos gerais de motivação, liderança e emoção liderados por autores de “*pop management*” e autoajuda, que não trazem um aprendizado científico ao tema.

No entanto, pouco se exprime sobre a experiência do medo pela perspectiva de quem o experencia, sendo um assunto pouco tratado no ambiente corporativo. Segundo Dorado e Solarte (2016), os trabalhadores têm a oportunidade de falar sobre questões importantes, tais como erros, problemas e ideias de mudança; porém, eles preferem muitas vezes permanecer em silêncio por medo de consequências negativas que poderiam ter em nível pessoal e profissional. Os trabalhadores têm medo de admitir seus erros, de modo que estes nunca são corrigidos e então acabam preservando o *status quo* em prol de segurança. Com relação aos problemas, os trabalhadores preferem não os apontar porque eles temem que uma discussão apareça e eles acabem sendo acusados, sofrendo assim retaliações de seus chefes, perdendo uma possível oportunidade de promoção e, às vezes, até o emprego.

Para Motta (2012), compartilhar os problemas ajuda na sua solução. Conselhos ajudam muito pouco, mas conversas razoáveis sobre o problema levam a uma visão mais realista da causa das preocupações. Aprende-se que problemas particulares vividos com intensidade não são tão singulares assim. Outros os enfrentam também e aprenderam de alguma forma a conviver com eles. Quando se aceita ajuda ou se compartilha a ansiedade, aprende-se a distinguir melhor o real, o imaginado e o acessório, produzindo uma nova perspectiva sobre a dificuldade.

Segundo Freitas (2009), conhecer os medos talvez seja um ato corajoso, respeitá-los talvez seja sábio e superá-los talvez seja glorioso. Dessa forma, espera-se que executivos se identifiquem com as experiências aqui compartilhadas e assimilem que todo indivíduo que atua no contexto moderno de negócios lida e sofre com essa adversidade. Tratar da experiência do medo sob o ponto de vista de quem o experencia de maneira transparente e honesta é poder se

solidarizar com outros que já se sentiram sós e se culpavam na vivência do medo no trabalho, sem que pudessem pedir ajuda ou falar com alguém sobre esse incômodo.

Adicionalmente, Dejours (1987) sugere que o medo gera consequências diretas no ambiente de trabalho, influenciando a produtividade e as tomadas de decisões, sendo utilizado em larga escala pela administração das empresas. Freitas (2009) também destaca que alguns medos paralisam, enquanto outros impulsionam à ação. Alguns medos geram sintomas físicos como taquicardia, tontura e desmaios, tremores, falta de ar, ondas de calor e frio, sudorese, náusea, dores no peito e no abdômen, ataques de histeria e incontinências. A autora evidencia ainda que um indivíduo pode ser um profissional excelente e de altíssima performance, mesmo quando ele é refém de muitos medos.

Assim, ao se analisar esse sentimento pelo prisma do executivo, identifica-se que o estudo pode oferecer às organizações e aos indivíduos um novo olhar sobre a ação gerencial, posicionando o gerente em foco como um ser de emoções, contribuindo especialmente com a área de recursos humanos, no que tange à elaboração de treinamentos comportamentais, programas de desenvolvimento e políticas corporativas; e para o executivo que pode aprender com as experiências aqui descritas de forma transparente e profunda, também pode se identificar com os significados apresentados, reconhecendo que este sentimento é um duelo comum para a maioria dos executivos que atuam no contexto VICA.

1.4 Delimitação

O medo é, simultaneamente, uma emoção e um sentimento que aparece em resposta à percepção perante uma situação. Trata-se de um sentimento experienciado de modo bastante subjetivo, pois cada pessoa possui sua singularidade na forma de vivê-lo e uma infinidade de motivos psicológicos capazes de desencadeá-lo. O espaço investigativo deste trabalho estará limitado a estudar, dentre os vários fatores comportamentais presentes no ser humano relacionados às organizações, à vivência desse sentimento no desempenho das responsabilidades de um gerente no ambiente corporativo.

Este estudo se concentrará em estudar o medo natural que esteja diretamente ligado à relação entre o indivíduo, a organização e o ambiente de negócio em que trabalha, sendo excluídos aqueles ocasionados por dores, ruídos intensos, crenças populares, religiosas, animais ou qualquer outro que não faça parte deste contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho teve como objetivo investigar as origens do medo nas organizações pela perspectiva do jovem executivo que o experencia. Para apoiar este propósito, foi fundamental fazer uma revisão da literatura sobre a temática em questão. Dessa forma, o referencial teórico foi estruturado conforme se apresenta na sequência.

A primeira seção apresenta o atual contexto de negócios caracterizado pela expressão VICA, que representa os atributos de vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade nos mercados, e que agem como estimulantes do medo nas organizações.

Em seguida, o objetivo foi explanar o sentimento de medo, desde sua definição, seus estimulantes, suas variâncias e seus impactos para o ser humano, especialmente aqueles que ocupam papel de liderança nas organizações.

Na seção subsequente abordou-se a relação das emoções, especialmente o sentimento do medo, no papel dos gestores modernos nas organizações; e as formas que eles utilizam para mitigar e superar os desafios impostos por elas.

A última seção capítulo abordou os conceitos da metodologia fenomenológica e sua relevância para a aplicação em estudos com temas subjetivos, voltados para a gestão empresarial, evidenciados através de artigos notáveis de administração realizados por meio desta metodologia no Brasil e no exterior.

2.1 Novo contexto organizacional

O mundo dos negócios é atualmente afamado pela expressão VICA, que o adjectiva pela sua volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Este termo é oriundo do vocabulário militar americano, usado para descrever a nova ordem mundial que se instaurou após a Guerra Fria e difamado pelo *Us Army War College*, que utilizou essa abordagem no programa de formação das lideranças militares, somada à utilização de técnicas para enfrentar um ambiente extremamente agressivo e predador. Como destacado por Doheny, Nagali e Weig (2012), no relatório trimestral da Mckinsey, em muitas indústrias, a crescente maré de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade nos negócios agitará muitos mercados e mudará a natureza da competição.

O termo VICA se tornou bastante popular para caracterizar o panorama de mudanças imprevisíveis nos negócios, e apesar das palavras que compõem o termo terem correlação, é na compreensão das diferenças entre elas que se encontram os entendimentos mais valiosos para diagnosticar cuidadosamente, permitindo, assim, uma tomada de decisão mais assertiva pelos gestores (BENNETT; LEMOINE, 2014).

Para os autores, a **volatilidade** pode ser definida como uma situação instável ou imprevisível, na qual uma mudança é provável e pode vir de forma rápida e com magnitudes variadas, exigindo das organizações agilidade como forma de resposta. **Incerteza** é o termo utilizado para caracterizar a falta de conhecimento sobre o significado ou impacto de um determinado evento, sendo a busca por mais informações a recomendação nesta situação. A **complexidade** é caracterizada por muitas partes interconectadas que demandam flexibilidade na adaptação das estruturas organizacionais conforme o ambiente. **Ambiguidade** é quando há dúvidas sobre a natureza da relação causa e efeito, geralmente ocasionada por falta de precedentes, tendo a experimentação inteligente como melhor opção de reação.

Bauman (2001) apresenta o processo de transformação radical da sociedade através do conceito de liquidez da modernidade. Para o autor, os indivíduos em uma modernidade líquida, na qual a cultura do imediatismo, da individualização e do prazer prevalecem. A transição da sociedade de produção para a sociedade de consumo trouxe diversas mudanças que têm atingido as esferas sociais, econômicas e políticas, e que impactam diretamente o modo como se entende o trabalho e o ambiente interno das organizações.

Le Boterf (2003) pontua que a complexidade do mundo contemporâneo é derivada de cinco fatores: a internacionalização da economia mundial, o avanço das novas tecnologias de informação, o desenvolvimento de uma concorrência impiedosa, o aumento das exigências dos clientes e o desenvolvimento das relações entre organização e seu entorno. Nas palavras de Drucker:

enfrentamos longos anos de profundas mudanças. Estas não são primordialmente econômicas ou tecnológicas. São mudanças em demografia, política, na sociedade, em filosofia, e acima de tudo, na visão de mundo. A teoria e a política econômica possivelmente não serão eficazes por si mesmas nesse período. E também não existe uma teoria social para um período como este. Somente décadas depois, terminado o período, é que são desenvolvidas teorias para explicar o que aconteceu. Mas algumas coisas são certas: por exemplo, é inútil tentar ignorar as mudanças e fingir que o amanhã será como ontem (DRUCKER, 2006, p. 79).

A necessidade de administrar constantes mudanças internas é um reflexo natural do processo de adaptação das empresas aos desafios impostos pelo surgimento de novas

tecnologias, transformações sociais, crises econômicas, quebras de paradigmas e uma série de outras forças que pressionam as organizações. A mudança gera uma sensação de incerteza que alimenta o sentimento do medo (PEREIRA, 1995).

Para Christensen e Overdorf (2000), o problema de grandes empresas ao lidarem com mudanças disruptivas surge na ausência do hábito de gestores pensarem sobre as habilidades das organizações com a mesma cautela que pensam nas capacidades individuais dos colaboradores, identificando precisamente os tipos de mudanças que são capazes de lidar. A pesquisa dos autores pede três fatores determinantes na avaliação de uma empresa, sendo eles recursos, processos e valores. Destacam-se como principais desafios o modo com que grandes empresas lidam com as alternâncias nas margens de lucros correntes e no tamanho que uma oportunidade de negócios precisa atingir para se tornar relevante de ação. Os autores definem que este contexto contribui para que o surgimento de mudanças disruptivas e novos de negócios seja liderado por meio de *startups*, modelo reconhecidamente mais ágil, intuitivo e com estrutura de custos mais enxuta que permite acomodar margens menores em um planejamento financeiro sustentável.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) reforçam que as alterações tecnológicas e a utilização de novas maneiras de gestão do trabalho, como a qualidade total e a reengenharia, têm aumentado as pressões por excelência aliadas à produtividade, intensificando, desta forma, o trabalho. Além disso, a transformação digital está exigindo novas competências da organização e torna-se essencial que habilidades como flexibilidade e agilidade sejam devidamente incorporadas na cultura organizacional.

Neste contexto, o papel da liderança de uma empresa se torna extremamente desafiador. As rápidas mudanças estão exigindo dos executivos um perfil cada vez mais abrangente (MEINICKE, 2003.): espera-se que eles sejam objetivos e voltados para os resultados, e que saibam lidar com os reveses tendo em vista a meta final, além de serem capazes de controlar o impulso de ceder nas crises momentâneas e de se concentrarem nos resultados em longo prazo para a organização.

Há exigência também para que os gestores possam atender à pressão por resultados agressivos e rápidos, mantendo ainda um alto engajamento de suas equipes com os valores da empresa. Pagés et al. (1990 apud POMBEIRO, 2006) destacam que o controle dos indivíduos pela organização está diretamente ligado ao desenvolvimento de um conjunto integrado e coerente de mecanismos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, que uma vez associados, conseguem influir no comportamento dos indivíduos. As organizações, segundo os autores, reconhecem as fraquezas e as ambições dos indivíduos em conquistar reconhecimento

e sucesso profissional e, conseqüentemente, identificam o poder de premiar e punir, e utilizam-se deste conhecimento, deliberadamente, para estabelecer uma efetiva dominação sobre seu quadro de empregados. As políticas de recursos humanos possuem o papel de direcionar essas relações para extrair de seus empregados o máximo comprometimento, identificação, desprendimento pessoal e social e competição com as demais pessoas, além de assegurar que seus empregados ajam segundo os critérios e desejos da organização.

Crescer, prosperar, aumentar a produtividade e lucratividade, são alguns dos objetivos de toda organização e, para se alcançar tudo isso é importante lembrar que os indivíduos precisam estar alinhados a estes objetivos e, uma das formas de condicionar os indivíduos, é através da instrumentalização do medo. Observa-se nas grandes administrações algumas práticas específicas como a avaliação do chefe que influencia o cálculo do salário, punições ou castigos que podem impulsionar o trabalhador a realizar ou deixar de executar determinados atos. Dejours (1987) afirma que o medo está presente em todas as atividades profissionais, mesmo entre aquelas onde, aparentemente, não existem riscos à integridade física do trabalhador, como é o caso dos trabalhos em escritórios.

Atualmente, devido à crise política e econômica, o medo vem se apresentando de forma mais acentuada. Os cortes de gastos pelo Governo, o aumento do custo de vida, os prazos cada vez mais apertados, a ameaça do desemprego, são fatores geradores de medo nos indivíduos. O terreno sobre o qual repousam as perspectivas de vida é instável e movediço, como os empregos e as empresas que os oferecem, os parceiros e as redes de amizade, a posição que se ocupa na sociedade e a autoconfiança que a acompanha.

Bauman (1997) sugere que o sentimento exasperado de insegurança deriva não tanto da carência de proteção, mas sim de uma obsessão que se tem com segurança. Assim, qualquer brecha de intimação torna-se fonte de ansiedade e de medo. A ideia de liberdade para o autor, mais do que uma ambição, se tornou uma constante e indispensável exigência contemporânea que alimenta as impaciências pós-modernas, diferentemente das impaciências passadas, que nasciam do demasiado desejo de controle e ordem. Os indivíduos são tomados por temores que nascem do vazio entre a grandiosidade do desafio, a escassez e a fragilidade de seus instrumentos e recursos.

Com as mudanças nas organizações atuais observa-se o engrandecimento das forças de mercado que, de uma forma cada vez mais intensa, buscam conduzir a ordem do mundo. O paradoxo que Bauman (1997) expõe é que essa ordem transmite a ideia de certa fixidez, um arranjo disciplinar rígido que visa ao bom funcionamento das coisas segundo certas relações. No entanto, no caso das forças de mercado, elas estão em constante movimento, tendo novos

pontos de convergência surgindo e sendo descartados a todo o momento. Assim, com formas de estruturação que mudam muito depressa, a segurança que supostamente se tem diante de acontecimentos regulares, precisos e estáveis fica completamente enfraquecida. Disso resulta que, ao administrar a ordem, as forças de mercado e a liberdade dada ao capital, surgem inúmeras desordens responsáveis pela contínua sensação de incerteza e desconfiança, alguns dos muitos mal-estares da modernidade.

Nas organizações, este desequilíbrio e a sensação corriqueira de insegurança são fontes geradoras de estresse ocupacional. Para Maslach (1993), estresse ocupacional é uma manifestação de tensão no trabalho e é produto da interação entre fatores ambientais, percepções e comportamentos do indivíduo que levam à exaustão emocional. Esta, por sua vez, é definida como uma resposta às demandas dos estressores que os empregados devem enfrentar, tais como a sobrecarga de trabalho, o papel conflituoso e os altos níveis de expectativas do indivíduo com relação a si próprio e à sua organização, caracterizadas por sentimentos de desgaste físico e emocional.

Os indivíduos modernos, pressionados diariamente a perseguirem seus interesses e satisfações e a só se preocuparem com os interesses e satisfações dos outros na medida em que afetem os seus, acreditam que os outros à sua volta são guiados por motivos igualmente egoístas. Tendem, portanto, a não esperar deles uma compaixão e uma solidariedade mais desinteressada, já que eles próprios não são aconselhados, treinados e dispostos a oferecer. Numa sociedade assim, a percepção da camaradagem humana como fonte de insegurança existencial e como um território repleto de armadilhas e emboscadas tende a se tornar endêmica. Numa espécie de círculo vicioso, ela exacerba a fragilidade crônica dos vínculos humanos e aumenta os temores que essa fragilidade tende a gerar (BAUMAN, 1997).

Motta (2012) reforça que trabalho é fonte de insegurança e estresse devido às pressões de desempenho e metas grandiosas, a desigualdade e as hierarquias que acentuam as comparações entre as habilidades dos indivíduos e acabam limitando a iniciativa e pressionando para a conformidade. O trabalho moderno tornou-se mais individualizado, incentivando a competição, e cada vez é mais difícil reviver o espírito de equipe e de relações solidárias. Assim, sentimentos como o medo, que despertam em situações de exposição ao risco e perigo, são uma contingência normal do trabalho contemporâneo e cada vez mais comuns nas organizações.

2.2 O medo e suas vicissitudes no trabalho

2.2.1 Psicologia do medo

O tempo de ignorar as emoções como algo irrelevante para os negócios já passou. A velha dualidade cartesiana da mente e do corpo, ou intelecto e emoção, está sendo questionada. A emoção e o intelecto podem ser vistos mais como um par, numa combinação que eleva o intelecto a um nível de aplicação mais bem-sucedido do que se ele estivesse isolado da emoção. As emoções são em essência, no entender de Goleman (2001), impulsos humanos legados pela evolução para uma ação imediata e planejamentos instantâneos que possibilitam lidar com a vida. A própria palavra emoção indica uma propensão para agir de imediato. Existem centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutações e matizes.

Segundo Delumeau (1989), as emoções são fatores intrínsecos da natureza humana e não podem ser artificialmente segregadas entre a vida pessoal, onde os sentimentos são permitidos, e a atividade profissional, onde a lógica racional prevalece. A emoção inspeciona e regula o sistema endócrino. As preocupações e o sistema nervoso central pedem que certas secreções ligadas à emoção catalisem o corpo para que este enfrente as várias situações propostas pelo meio em que se encontra. Se a experiência presente traz recordações agradáveis sobre a mesma situação, o mais provável é o indivíduo permitir a expressividade autêntica e plena da emoção. Por outro lado, se a recordação for negativa, um mecanismo psicológico de defesa é ativo e suprime a emoção através de um medo subconsciente, cuja finalidade é garantir a autoproteção. Medos repetidos podem conduzir um indivíduo a um estado de inquietação profunda, geradora de crises de angústia.

No comportamento empresarial, as emoções ocupam alicerce central devido ao impacto que eles têm em toda a organização. Segundo Dorado e Solarte (2016), as emoções não podem ser separadas do trabalho porque não podem se separar dos trabalhadores. No entanto, certas emoções podem ser disfuncionais para a organização, prejudicando o desempenho de indivíduos, como é o caso do medo. Por isso, para compreender as dinâmicas do comportamento humano nas organizações, se faz relevante estudar as emoções, em especial o medo, que aparece com grande frequência no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista das teorias das emoções, o medo é considerado como uma emoção básica, fundamental, discreta, presente em todas as gerações, culturas, raças ou espécies. Para Meinicke (2003), o medo pode ser entendido como um sentimento de temor frente a algo

específico, objetivo, concreto e determinado, externo ao indivíduo, e cuja aproximação provoca inquietude e estado de alerta. Mira y López (1963) relata o medo como a emoção com que se acusam os fenômenos de paralisação ou detenção do curso vital, quando se veem submetidos a bruscas ou desproporcionadas modificações em suas condições de existência.

Para Bayerish (1993), o medo é a preocupação com o risco e a incerteza sobre a possibilidade de êxito em determinadas situações. O risco, por ser normalmente percebido como um perigo, involuntário e, em parte, incontrolável, naturalmente provoca o medo. As percepções individuais, motivadas pela construção mental, assim como a imaginação humana, instrumento de criatividade, são fontes de dúvidas e dos receios sobre a nossa capacidade de resposta ao risco ou perigo que, conseqüentemente, também provocam o medo.

Há décadas que pesquisadores como Gray (1976), Mira y López (1963), Dejours (1987), Motta (2012), Bauman (2008), Rankin (2015), Dorado e Solarte (2016), dentre outros, direcionam seus estudos para a compreensão do medo e das maneiras pelas quais podem ser estimuladas, no ser humano, as características que este sentimento apresenta, bem como as diversas reações manifestadas pelo indivíduo ao sentir-se amedrontado.

Para estreitar a compreensão do medo, é importante defini-lo. O medo é a preocupação com o risco e a incerteza sobre a possibilidade de êxito em determinadas situações. O medo é um julgamento de que há um perigo real ou potencial em determinada situação. O desconforto, ao ser percebido como um perigo involuntário e incontrolável, motiva o medo que pode ser realista, ou seja, explicável por premissas lógicas e razoáveis e por observação objetiva, ou irrealista, baseado em premissas falsas e imaginações sobre a realidade futura (MOTTA, 2012).

Motta (2012) caracteriza o medo no ambiente organizacional por meio de três elementos, que são: **percepção de risco** – a consciência de que algo negativo ou danoso pode acontecer; **vulnerabilidade** – o sentimento de que o próprio indivíduo e sua empresa podem ser atingidos por esses fatores; **capacidade de resposta** – se os recursos disponíveis e as habilidades gerenciais serão suficientes para tratar com êxito da incidência desses fatores.

Para Bauman (2008), o medo é o nome que se dá à incerteza: à ignorância da intimidação e do que deve ser feito, do que se pode e não se pode fazer para pará-la ou enfrentá-la, se cessá-la estiver além do alcance. O medo é mais assustador quando difuso, disperso, indistinto, desvinculado, desancorado, flutuante, sem endereço nem motivos claros.

Por outro lado, Rankin (2015) sugere que a maioria dos medos que afligem os indivíduos hoje em dia só existem em sua imaginação. Não são verdadeiras ameaças, mas uma amígdala situada no nosso cérebro primitivo não consegue diferenciá-las. Os mecanismos de alerta

funcionam mal e os indivíduos acabam se sentindo assustados, o que prejudica a saúde e conduz a um sofrimento desnecessário.

O medo tem sido estudado sob diferentes perspectivas e abordagens disciplinares, como biológicas, psicológicas, neurológicas e socioculturais. Apesar da existência das diferentes abordagens, suas contribuições representam um complemento ao analisarem o medo nos seres humanos. Para Dorado e Solarte (2016), o medo é uma emoção fundamental, universal e necessária com a qual animais e seres humanos foram naturalmente programados para responder e reagir aos perigos em termos de sobrevivência e conservação da espécie. É ele que controla o sistema defensivo da natureza, que inclui comandos motores para comportamentos de luta, bloqueia ou libera reações instintivas que se originam da percepção de perigo e uma série de outras alterações fisiológicas.

O medo é uma emoção básica, inerente a todo ser humano, em todas as suas faixas etárias, independentemente de seu grau cultural e nível intelectual. Bauman (2008) descreve que o medo pode ser um rastro de uma experiência passada de enfrentamento da ameaça direta – um resquício que sobrevive ao encontro e se torna um fator importante na modelagem da conduta humana, mesmo que não haja mais uma ameaça direta à vida ou à integridade. O “medo derivado” é uma ordenação mental estável que pode ser mais bem descrita como o sentimento de ser suscetível ao perigo; uma sensação de insegurança e vulnerabilidade. Um indivíduo que tenha interiorizado uma visão de mundo que inclua insegurança e vulnerabilidade recorrerá rotineiramente, mesmo na ausência de ameaça genuína, a reações adequadas a um encontro imediato com o perigo. O “medo derivado” adquire a capacidade da autopropulsão.

Dorado e Solarte (2016) reforçam que o medo pode ser tanto objetivo quanto subjetivo, real ou imaginário, racional ou irracional, e é uma função do sujeito que sofre, a partir de sua percepção, e do sistema de crenças e recursos que pode servir como um sistema de segurança, que foi construído através de representações de experiências anteriores. Dessa forma, a periculosidade que o medo provoca depende da avaliação que o indivíduo faz, e isso pode estar errado, o que leva a considerar o medo como uma antecipação simbólica dos danos.

O medo mostrou-se capaz de apresentar-se de várias formas e intensidades. Mira y López (2002) classifica três formas de medo: o instintivo, o racional e o imaginativo. O **instintivo** é a forma mais primitiva do sentimento, sendo mais tido do que pensado, caracterizado pela baixa no metabolismo vital frente a ameaças maléficas. O **racional**, por sua vez, é condicionado por experiências prévias e tem bases racionais que podem ser compreendidas até para quem não o sente diretamente. O **imaginário**, finalmente, é considerado a mais torturante das formas, pois as ações nociceptivas, que é o termo médico

para a percepção de estímulos agressivos, nunca consistiram de fato numa causa de medo orgânico, sendo injustificado e incompreensível.

Por sua vez, Gray (1976) classificou o medo em três categorias. Ele explica que o medo pode ser estimulado de maneira mais intensa, como uma dor ou um forte ruído, por uma novidade, como objetos, ambientes novos ou pessoas estranhas, ou mesmo pela interação social com membros da mesma espécie.

Em um estudo conduzido na FGV-EAESP, que levantou respostas com 232 pessoas para a pergunta “qual é o seu medo?”, Freitas (2009) criou sete categorias de medo: medos existenciais, medos-fobias, medos sociais, medo de perdas afetivas, medo da imagem de fracasso, medos profissionais e medos sobrenaturais. O medo existencial está comparado ao medo de ser no mundo e à busca de sentidos na vida. O medo de morrer, da solidão, especialmente na velhice, de não aproveitar a vida, de errar, de magoar as pessoas, são exemplos de citações dessa categoria. Os medos-fobias são excessivos e persistentes, relacionados à presença de objetos e situações que causam mal-estar, ansiedade, choro, desespero e mesmo ataque de pânico. Foram citados nessa categoria o medo de altura, de insetos, de falar em público, entre outros. Os medos sociais são aqueles relacionados à convivência em sociedade, especialmente em uma vida urbana, como violência, assaltos e governos ditatoriais. O medo de perdas afetivas relaciona-se à morte ou à ausência definitiva de pessoas próximas e queridas, bem como ao enfraquecimento de vínculos. O medo da imagem de fracasso é ligado a insucessos, erros e impotências, com impacto na autoimagem. Os mais citados nessa categoria foram o medo de falhar, de não honrar compromissos, de desapontar os outros, de frustrar as próprias expectativas e de tomar decisões erradas. Os medos profissionais são relacionados ao mundo do trabalho; foram citados o baixo desempenho, o não sucesso e o desemprego escudado pela dificuldade financeira. Os medos sobrenaturais são os ligados à esfera espiritual, como o medo de espíritos.

Já Bauman (2008) classifica em três tipos os perigos dos quais se tem medo. Alguns ameaçam o corpo e as propriedades. Outros são de natureza mais geral, ameaçando a durabilidade da ordem social e a confiabilidade nela, da qual depende a segurança do sustento (renda, emprego) ou mesmo da sobrevivência no caso de invalidez ou velhice. Depois vêm os perigos que ameaçam o lugar do indivíduo no mundo – a posição na hierarquia social, a identidade (de classe, de gênero, étnica, religiosa) e, de modo mais geral, a imunidade à degradação e à exclusão sociais.

O homem sofre, segundo Mira y López (1963), não somente o medo ante a situação absoluta, concreta, presente e maléfica, como também ante a incapacidade de assegurar sua

fuga, os conflitos despertados pelos efeitos desse sentimento e ao medo originada pela própria imaginação. Essas são causas integrantes do medo, mas os motivos, ou seja, os influxos que fazem alguém senti-lo, em um dado momento, são quase infinitos. O autor distingue que enquanto os motivos são, geralmente, extrínsecos, alheios à estrutura pessoal, as causas são sempre intrínsecas, próprias do indivíduo.

A vida é uma constante luta – provavelmente impossível de vencer – contra o impacto potencialmente incapacitante dos medos e contra os perigos, genuínos ou supostos, que tornam os indivíduos temerosos. Oportunidades de ter medo estão entre as poucas coisas que não se encontram em falta nesta nossa época, altamente carente em matéria de certeza, segurança e proteção:

O que mais amedronta é a ubiquidade dos medos; eles podem vazar de qualquer canto ou fresta de nossos lares e de nosso planeta. Das ruas escuras ou das telas luminosas dos televisores. De nossos quartos e de nossas cozinhas. De nossos locais de trabalho e do metrô que tomamos para ir e voltar. De pessoas que encontramos e de pessoas que não conseguimos perceber. De algo que ingerimos e de algo com o qual nossos corpos entraram em contato. [...] há também aquela terceira zona, talvez a mais aterrorizante, uma zona cinzenta, entorpecente dos sentidos e irritante, até agora sem nome, por onde se infiltram medos cada vez mais densos e temíveis, ameaçando destruir nossos lares, empregos e corpos com desastres: naturais, mas nem tanto; humanos, mas não de todo; ao mesmo tempo naturais e humanos, embora diferentes de ambos. [...] A zona em que redes de energia saem do ar, barris de petróleo secam, bolsas de valores entram em colapso, companhias todo-poderosas desaparecem juntamente com dezenas de serviços com os quais costumávamos contar e milhares de empregos que acreditávamos serem sólidos como rochas. (BAUMAN, 2008, p. 89).

Há alguns fatores motivantes que devem ser considerados como fundamentais ou principais agentes fobígenos. Mira y López (1963) destaca nesse aspecto a dor, o sofrimento moral, a morte, as enfermidades, a solidão, a vida, os instintos, a guerra, a revolução e cataclismos naturais.

Em nossa cultura, o medo costuma ser a máscara de várias emoções. Rankin (2015) sugere que a palavra estresse se refere mais a uma reação física do que a uma emoção; por isso, os indivíduos estão mais dispostos a admitir que é o estresse que os aflige, e não a preocupação, a ansiedade ou o medo. Muitas vezes, inclusive, o estresse laboral é exibido como a melhor das medalhas.

Segundo Freitas (2009), dificilmente alguém irá descobrir as origens de todos os seus medos; muito dificilmente alguém irá superar, no decorrer de sua vida, todos ou alguns dos seus medos. Mas o ser humano é teimoso, ardiloso e sutil e aprende a driblar os medos; desenvolve compensações, constrói atalhos e desvios, sabe planejar fugas, aprende a ser ator e a usar

disfarces. Pode até não viver muito bem com todas essas artimanhas, mas vive como pode e como lhe é possível.

2.2.2 Manifestações e impactos

Percebe-se que existem diversos estimuladores do medo no ambiente organizacional que podem estar presentes de forma estrutural como a cultura da empresa, as relações de poder, a hierarquização dos cargos e funções entre os indivíduos ou as mudanças constantes requeridas pelo novo contexto dos negócios. Ele pode ser observado nos indivíduos em relação às punições e castigos deliberados, que geram um sentimento de amedrontamento, como de serem demitidos, e que aumenta conforme o indivíduo pensa no que irá acontecer com sua vida após a demissão sendo a imaginação uma poderosa aliada do medo (GRAY, 1976). Também são encontrados no ambiente corporativo o medo de mudança e da assunção de risco, que incluem medo do fracasso, do sucesso, do que os outros irão pensar e da incerteza.

É possível identificar diferentes abordagens sobre o que medo significa nas organizações. O medo no local de trabalho pode ser definido como uma apreensão generalizada que, em certas condições, podem ser identificados como uma força negativa dominante dentro de uma organização; ou pode estar relacionado com o sentimento de possíveis consequências como preocupações com o resultado e erros associados com os fenômenos organizacionais (DORADO; SOLARTE, 2016).

O medo está na interface do mundo exterior com o mundo interior. Exteriormente, começa pela consciência de fatores de risco, que é uma probabilidade de dano relacionado ao acaso. Portanto, a consciência do risco está associada à percepção interna do indivíduo sobre sua vulnerabilidade a esses fatores e sua capacidade de reação exitosa (MOTTA, 2012). O medo varia na medida da alteração dos seguintes elementos: percepção de risco (consciência de que algo negativo ou danoso pode acontecer), vulnerabilidade (sentimento de que o próprio indivíduo e sua empresa podem ser atingidos por esses fatores) e capacidade de resposta (recursos disponíveis e as habilidades gerenciais serão suficientes para tratar com êxito a incidência desses fatores sobre a organização).

Bauman (2008) acredita que só se é possível preocupar com as consequências que podem ser previstas, e é só delas que se pode lutar para escapar. E assim, só as consequências indesejadas desse tipo previsível é que são classificadas na categoria dos riscos. Esses são perigos cuja probabilidade se pode (ou se acredita poder) calcular: riscos são perigos

calculáveis. Uma vez definidos dessa maneira, são o que há de mais próximo da infelizmente inatingível certeza.

A percepção de risco pode ser originada por fatores externos ou internos relacionados a um sentido de incerteza, complexidade e desordem. É preciso destacar como principais fatores externos a maior disponibilidade de informações que geram impossibilidade de controle sobre a realidade, as mudanças rápidas que alteram as referências de segurança e a ameaça ao fim do emprego com o avanço tecnológico. Os fatores internos estão relacionados à imaginação ao especular o que determinada situação lhes pode acontecer e, quando os obstáculos e riscos se tornam conscientes surge o medo, ou seja, a percepção de um hiato entre o sentimento de vulnerabilidade perante o risco e a capacidade de resposta exitosa. Este hiato é o resultado de um julgamento e de uma imaginação (MOTTA, 2012).

Por um estranho paradoxo, quanto mais irreal, ou seja, quanto menos preso à realidade é um temor, mais difícil se torna combatê-lo pelo simples raciocínio de não ser um juízo. Mira y López (1963) ressalta que:

E isso explica por que até os mais valorosos guerreiras, capazes de lançar-se a descoberto contra uma muralha de fogo, ou de lanças, retrocedem espavoridos ante a suspeita de um inimigo tênue e invisível. É assim que os “mortos” assustam mais os vivos; os “fantasmas” angustiam e torturam as mentes ingênuas muito mais que um bandido de carne e osso. (MIRA Y LÓPEZ, 1963, p. 19).

Neste contexto, o que não existe oprime mais do que aquilo que existe. Contudo, seria injusto negar existência a isso, pois a verdade é que existe sim na imaginação criada por quem o sofre e, justamente por isso, não lhe pode fugir, pois seria necessário fugir de si próprio para conseguir safar-se de sua ameaça (MIRA Y LÓPEZ, 1963).

Riezler (1944 apud PEREIRA, 2006) comenta que o medo dos indivíduos pela morte se mistura com o medo de sofrer ao morrer e com o medo do que acontecerá após a morte. A falta de controle e informação sobre o que pode acontecer incita mais ainda este processo imaginativo que influencia a sensação de medo. No ambiente organizacional também há uma combinação de sentimentos no que diz respeito à palavra demissão. O indivíduo tem medo de ser demitido que é estimulado pelo medo de sofrer ao ser demitido e do que irá acontecer com sua vida após a demissão.

Para Mira y López (1963) o medo pela demissão pode ser classificado dentre os motivos por carência, ou seja, quando o ser necessita de algo vital, busca-o e não o encontra, sentindo a frustração de seus esforços e o esgotamento da sua energia, surgindo então a suspeita antecipadora do fracasso, é que sente medo de não poder sustentar sua família.

Mesmo que o medo tenha sido estimulado em apenas um indivíduo, este pode desencadear uma insegurança coletiva. Para Riezler (1944), ela pode ser interpretada como uma aglomeração de sentimentos que ameaça a coletividade dos indivíduos e, que depois de instaurada, se espalha rapidamente contaminando outros e tornando o ambiente de trabalho desagradável.

Há diversos agentes estimulantes do medo no ambiente organizacional que podem estar presentes na estrutura da organização como a cultura praticada, as relações de poder e hierarquização dos cargos e funções entre os indivíduos ou até mesmo um momento de mudança em que a organização esteja passando.

A cultura do medo e da desconfiança gera um temor nos indivíduos devido à expectativa da punição pelo fracasso, que aumenta a lacuna entre o conhecimento e a ação, porque é necessário que o indivíduo tenha a convicção de que não será punida para trabalhar de acordo com o que sabe. Os temores dos indivíduos os mantêm presos em autocensura, na censura daqueles que os cercam e os tornam intimidados, com medo de dizerem o que precisa ser dito. Para manter os medos encobertos, concorda-se velada e inconscientemente em sufocar todas as reações emocionais, tanto as boas quanto as ruins. Como consequência, num momento em que as empresas necessitem de criatividade, aptidão, coragem e alegria, não disporão mais dessas emoções (GILLEY, 1999).

O medo, derivado de uma percepção de risco, é fonte de perturbações comportamentais que afetam a forma do indivíduo tomar decisões. A mente humana é repleta de dados e de julgamentos onde se formam associações, e as reações de medo podem promover enganos e pré-conceitos. Os sintomas mais comuns de medo no contexto gerencial, segundo Motta (2012), se refletem nas tendências de **sensibilidade excessiva**, que é caracterizada pela maior dificuldade em modular emoções e por se importunar facilmente com eventos específicos, sobretudo os que lembram dificuldades anteriores. Observa-se **maximização de problemas e concentração nos fatores negativos**, que são representados pela tendência a exagerar a importância de certas situações, a perceber qualquer pequena dificuldade como um grande problema e a gastar tempo para esclarecer informações apenas imaginadas – produzidas na tentativa de ler a mente alheia – e sem muita evidência para apoiar seu pensamento. Ocorre a **dispersão mental e a transferência da decisão**, pois adquirem uma inibição de pensar, de raciocinar sobre situações problemáticas e mesmo de manter atenções afetivas com os colegas. Como a atitude de querer abandonar situações de perigo é impossível na gerência, executivos aprendem a se **dissociar mentalmente da situação** ou deixar as coisas acontecerem, esperando que a própria realidade provoque alguma decisão ou acomodação. Há também **comunicações**

irrealistas através de conversas consigo próprio, uma vez que gerentes tendem a ruminar o problema ou a apresentar a si próprios uma série de hipóteses de solução e de fracasso. Muitas dessas ruminações são provocadas e alimentadas por falsas crenças sobre a realidade, e fantasmas já existentes na mente são reativados pelas análises internas. Pensamentos e imagens são, pouco a pouco, montados numa lógica por vezes negativa e, em alguns casos, associam-se fatores de medo e de risco numa sucessão de possibilidades, até se perceber uma verdadeira catástrofe.

Estes sintomas também são apresentados ao medo originado pelos motivos por insuficiência, conforme definição de Mira y López (1963), que sugere que milhares de indivíduos sofrem exageradamente e pagam excessivo tributo ao medo por se julgarem deficientes ou inferiores se comparados à média de seus semelhantes, desenvolvendo o célebre complexo de inferioridade, que estimula uma atitude retraída e tímida quaisquer que sejam as circunstâncias que as rodeiam. O autor destaca como disfarces mais comuns do medo a timidez, a escrúpulosidade, o pessimismo e o ceticismo; e as máscaras menos comuns o tédio, a vaidade, a hipocrisia e a mentira. Mira y López (1963) ainda realça que:

o medo se apresenta sempre do mesmo modo no plano consciente: ocasionando uma retração e diminuição do sentimento de segurança e da zona de livre determinação do Eu, com tendência ao aparecimento de uma vivência de insuficiência, auto-anulação e impotência, que torna o indivíduo desamparado ante a situação, despertando nele um incoercível desejo de desvanecer-se, desaparecer, reduzir-se ao nada, ou seja, ao não-ser (MIRA Y LÓPEZ, 1963, p. 66).

O medo transporta sempre uma mensagem preciosa e, a quem estiver disposto a lhe dar ouvidos em vez de fugir dele, pode ajudar a alcançar rapidamente a cura do corpo, da mente e da alma (RANKIN, 2015). Quando o indivíduo está a correr perigo de vida, a função do medo é impeli-lo a agir. Todavia, é quando o medo só existe na imaginação que é preciso discernir a mensagem central, caso contrário, pode assumir o controle da sua vida e determinar todas as suas decisões. Desta forma, Rankin classifica o medo em verdadeiro e falso. O medo verdadeiro surge quando a vida se vê ameaçada e avisa que é preciso fazer alguma coisa imediatamente, estimulando ações que possam salvá-la. O falso é aquele que desperta com falsas histórias mentais e juízos que são feitos acerca de acontecimentos dolorosos, existindo apenas na imaginação.

As principais decisões de uma organização estão sob responsabilidade do executivo que, no contexto atual dos negócios VICA, precisa agir mesmo sentindo medo em relação às futuras consequências de suas decisões. Mira y López (1963) categoriza esta situação como motivos

baseados em conflitos, que é determinada por uma excessiva carga de normas de reação, todas associadas a um evento, mas nenhuma poderosa o suficiente para se sobrepor às demais, surgindo a dúvida. Para o autor, o excesso de possíveis reações ante a situação é tão prejudicial quanto a falta antecipada das mesmas, e, por isso, quando alguém se apresenta anormalmente assustado e medroso, cabe pensar que isso tem um motivo íntimo e é resultante de um conflito entre diversas normas de reação, que não se podem realizar nem ser inativadas.

Para Dorado e Solarte (2016), na organização, é possível que os medos sejam derivados de um tipo de medo, dependendo não apenas das necessidades humanas ameaçadas, mas também dos fatores psicossociais do sujeito que o experimenta. Dessa forma, os medos nem sempre aparecem da mesma maneira nos indivíduos, e podem variar e durar de acordo com a percepção de perigo que a organização desperta nele. Para o autor, embora haja critérios para categorizar os tipos de medo, conforme o Quadro 1, a lista de medos no trabalho é infinita. Além disso, a evolução das organizações pode criar medos, bem como alterar os existentes.

TIPOS DE MEDOS		
Sobrevivência	Necessidades básicas	Perder o emprego Não chegar ao fim do mês
Rejeição	Filiação	Ser diferente Se relacionar com as pessoas
Fracasso	Conquista	Errar Correr riscos Tomar decisões
Perda de poder	Influência	Não ser reconhecido socialmente Perder o posto de influência
Mudança	Todas Acima	Mudança de função Mudança de localização

Quadro 1. Tipos de Medos

Fonte: adaptado de Dorado e Solarte (2016).

Quando colocado em estado de alerta, o hipotálamo reage por uma mobilização global do organismo que desencadeia modificações endócrinas. O medo traz consequências patológicas que muitas vezes dificultam seu diagnóstico como uma fobia psicológica, que é o medo exacerbado, desproporcional e limitante, que causa angústia constante e uma série de reações corporais e alterações somáticas, como respiração demasiadamente rápida ou lenta,

contração ou dilatação dos vasos sanguíneos, hiper ou hipossecreção das glândulas, entre outros (DALGALARRONDO, 2006).

O medo é uma fonte poderosa geradora de angústia, pressão, ansiedade, estresse e sofrimento, possuindo uma capacidade de criar um permanente estado de insegurança e inferioridade, causando uma ruptura do equilíbrio psicológico que pode paralisar o indivíduo ou até se manifestar através de doenças patológicas. Esse estado de ansiedade consome porque perdura até a verificação do que se teme, e pode ser que o que se teme não se verifique jamais. Dejours (1992) afirma que a ansiedade tem a habilidade de afetar os indivíduos do mesmo modo que a carga física de trabalho, levando-os ao esgotamento progressivo e ao desgaste.

Mira y López (1963) destaca que qualquer que seja a forma que o medo adote, ele pode alcançar diversos graus de intensidade que, apesar de seguirem uma linha evolutiva, na prática podem-se verificar sintomas relativos a mais de um deles simultaneamente. A primeira fase é o estado da prudência, no qual o indivíduo adota uma postura modesta, de autolimitação voluntária de suas ambições e possibilidades de criação. A sua fórmula é a de não arriscar, e sua roupagem é a atitude da prudência, de passar despercebido, não entrar em conflito com o ambiente, mesmo que isto lhe custe renunciar aos prazeres, sempre que julgar que sua realização implique riscos e, portanto, vislumbre a possibilidade de sentir medo. O estado da concentração é a segunda fase, que se caracteriza por uma atitude cautelosa e concentrada, mas com preocupação crescente e anseio de assegurar o domínio da situação, dando início ao temor pelo fracasso com uma sensação de dúvida quanto à possibilidade de se atingir o êxito. A terceira fase é o estado de alarme, que corresponde a uma atitude de desconfiança intensa, na qual o julgamento perde sua clareza e sente-se uma penosa impressão de insuficiência justamente no momento de maior necessidade da habitual lucidez. A quarta fase é o estado de angústia, em que o indivíduo vive ansioso pela expectativa dos males inevitáveis e desconhecidos e angustiado pela mágoa, fatores procedentes do mal-estar funcional orgânico. A quinta fase é o estado de pânico, que é caracterizado pela direção automática da conduta, que corresponde ao domínio da “pessoa subconsciente”. O estado de terror é a sexta e última fase, na qual uma absoluta apatia, indolência e indiferença dominam a situação e completam o processo de anulação individual.

2.2.3 Aprendizados

O ser humano desenvolveu estratégias e mecanismos de defesas, conscientes e inconscientes, a fim de evitar ou livrar-se do medo. Os indivíduos não fogem porque têm medo, mas para se livrarem do medo. Para Gray (1976), ao se sentirem amedrontados diante daquilo que causa medo, os indivíduos poderão responder de duas formas, que são a fuga passiva ou ativa.

Para o autor, a fuga passiva se caracteriza pelo momento em que o indivíduo possui o desejo de realizar algo, porém, este desejo leva ao contato com o medo e, para poder se esquivar, ele utiliza-se da fuga, buscando reprimir sua vontade de realização. Já a fuga ativa, ou *coping* ativo, é definida como situações onde o indivíduo se encontra em um momento em que deseja que sua rotina não seja alterada, uma vez que é controlador de todas as variáveis. Contudo, quando essa rotina é quebrada surge o medo, caracterizando a fuga no momento em que o indivíduo é obrigado a aprender uma nova forma de agir. A fuga ativa pode despertar um lado criativo e imaginativo, que auxilia os indivíduos em suas estratégias de defesa.

O medo afeta a todos e, para Rankin (2015), os indivíduos devem examiná-lo de modo que indique uma melhor forma de vida, uma forma que nos ponha em contato com nossa coragem inata. A autora define como coragem: “Ter-se coragem não é ser-se destemido; é permitir que o medo nos transforme, de modo que tenhamos a relação certa com a incerteza, nos reconciliemos com a impermanência e despertemos para o nosso verdadeira eu (RANKIN, 2015, p. 28).

Um estímulo intenso pode ter sua amplitude reduzida, gradativamente, a cada repetição do evento, caracterizando-se por uma adaptação. Assim, a sensação de medo, derivada de um estímulo intenso, poderá propender à extinção depois de certo número de repetições. O mesmo pode ocorrer com estímulos originados pelo novo e pela interação social, tornando-se comuns pela ocorrência repetitiva do estimulador, minimizando, a cada repetição, o medo associado ao estímulo (GRAY, 1976).

Não existe uma prescrição única que ajude o medo a ser libertador ao invés de aprisionante. Para um indivíduo, a solução é terapia, para outro, é um silêncio de um mês ou uma peregrinação. A prescrição pode ser prática de meditação, paraquedismo, dança do ventre ou oração. Rankin (2015) considera que os indivíduos corajosos tinham em comum a capacidade de ouvir, interpretar e agir segundo as orientações das suas luzes-piloto interiores. Essas vozes determinavam o que lhes era necessário, para permitir que o medo catalisasse crescimento, e eles estavam suficientemente empenhados em ouvir e levar à risca o que era preciso.

Mira y López (1976) enfatiza três etapas a percorrer para lutar contra o medo. A primeira consiste em descobrir seus esconderijos, ou seja, conhecer suas máscaras e disfarces até

conseguir localizá-lo bem, sabendo que não é tarefa fácil identificar o que é que tememos e porque o tememos. Para isso, o autor recomenda uma observação desapaixonada, atenta e completa da situação e da conduta. A segunda etapa deve ser dedicada a selecionar as armas que serão empregadas para lutar e vencer o medo. As armas variarão segundo as circunstâncias, podendo ter um lado lógico, que dará golpes diretos sobre o sentimento, ou imaginário, que trará desorientação numa sutil teia de otimistas ilusões. A terceira fase reside em analisar a fundo os motivos pelos quais o indivíduo tornou-se vulnerável para então corrigir sua influência. Indo além, o autor enfatiza que é preciso dotar o medroso de um completo plano de vida, que requer resolver três ingredientes que são: o autoconhecimento das possibilidades do ser, a concepção do mundo e a formulação do sentido da relação entre o eu e seu mundo. Consciente da possibilidade de realizar suas possibilidades, é preciso que cada qual defina o que fazer, respeitando os fatores vocacional (o que lhe agradaria fazer) e ético (o que deveria fazer), encontrando segurança nos contrários e a serenidade derivada da paz interior.

Aprender com o medo, isto é, modificar seu comportamento baseado na experiência de situações de amedrontamento, pode ocorrer de maneira involuntária, que ocorre por meio da vivência de situações fóbicas do dia a dia de trabalho do indivíduo, ou de maneira intencional, quando há uso da geração do sentimento do medo nos indivíduos, com o intuito de ensinar-lhes como e o que devem fazer dentro da organização em que trabalham (PEREIRA, 2006).

Analisando a aprendizagem dentro de uma organização, Gilley (1999) explica que os indivíduos trafegam por dois tipos de situações: o caos e a ordem. Um indivíduo pode encontrar-se em momentos de ambiente ordenado, onde há uma calma momentânea e um controle das variáveis que influenciam seu trabalho, ou em um ambiente de caos, onde há estresse, medo e uma ansiedade para se caminhar em direção da ordem. A aprendizagem ocorre durante a transição do estado de caos para o estado de ordem, ou vice-versa. O caos puro, ou a ordem pura, são situações em que o indivíduo não tem tempo suficiente, ou está muito acomodado para conseguir assimilar e aprender com o que está vivendo.

Mira y López (2002) comenta que o medo atua como agente condicionante e antecipador do sofrimento, não apenas diante de uma ação direta e real, mas também diante de estímulos ocasionados por situações, ou características situacionais, previamente vividas pelos indivíduos, originando o medo diante do indício do dano, ou seja, o perigo. Dejours (1992) assegura que o medo é usado como instrumento de produtividade, utilizando-se, por exemplo, da ameaça da demissão, que faz com que os indivíduos se sintam pressionados e intensifiquem o trabalho, já que a concorrência à procura de emprego está cada vez mais acirrada.

O condicionamento pelo medo é antagônico aos princípios de liderança, uma vez que o verdadeiro líder obtém os resultados esperados por meio do alto grau de conhecimento e de movimento de sua equipe, e não por meio de ameaças, pressões e humilhações. Para Diniz, Maia e Tomei (2017), o medo pode reprimir a criatividade, a inovação e o talento das pessoas, sendo capaz de gerar desgostos, frustrações e posturas defensivas. Por outro lado, o medo pode ser interpretado como positivo, e a administração eficaz desse sentimento pode transformá-lo num ponto de apoio de interação social ou fonte de motivação, contribuindo para o desempenho de gerentes e colaboradores de uma organização. Dessa forma, saber lidar com esse sentimento pode influenciar diretamente a performance do executivo e, conseqüentemente, da organização.

2.3 Desafios da Gestão

O gerente é reconhecido como um indivíduo com poder, que possui influência para mudar o comportamento dos outros. Isso sugere que o gerente não só é capaz de influenciar, como já é esperado que influencie o comportamento de seus subordinados na direção do atingimento dos objetivos e metas da corporação. Apesar de muitos estudos demonstrarem que a influência positiva, como modificadora de comportamentos nas organizações, melhora a produtividade e a satisfação dos subordinados, e que os gerentes devem criar um ambiente onde os empregados podem expressar seu máximo potencial e responder aos difíceis desafios sem se preocuparem com o medo do fracasso, da mudança e da assunção de risco, muitos gestores ainda utilizam técnicas de punição e medo exigindo obediência. Essa abordagem frequentemente favorece os conflitos nas organizações com perda de lealdade e confiança, insatisfação e aumento dos níveis de estresses (APPLEBAUM; BREGMAN; MOROZ; 1998).

Na compreensão de Silva (2000 apud MEINICKE, 2003), o termo gerente está relacionado à pessoa encarregada das funções administrativas encontradas na teoria clássica da administração: o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação. Contudo, conforme as empresas foram se tornando mais permeáveis às influências externas e alterando os fatores que não podiam mais ser controlados nem previstos pelos seus dirigentes, o gerente passou a sentir maior necessidade de obter informações, de buscar um conhecimento mais amplo, pois dele foram sendo solicitadas novas posturas para lidar com clientes, concorrentes, colaboradores, superiores e fornecedores.

A evolução do papel do gerente para além das características de planejar, coordenar, controlar, comandar e organizar também é reforçada por Henry Mintzberg, que publicou, na

década de 1970, o trabalho denominado de *The Nature of Managerial Work*, no qual cabe ao gerente a representação de diversos papéis. Segundo Mintzberg (1973), esses papéis podem ser agrupados em três conjuntos, que são: papéis interpessoais (líder, símbolo e ligação), papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e papéis decisórios (empreendedor, gerenciador de conflitos, administrador de recursos e negociador). Os papéis interpessoais correspondem às relações sociais e humanas que o gestor possui dentro e fora da organização. Já os papéis informacionais dizem respeito às atividades relacionadas às informações que este gerente obtém e transmite tanto para o ambiente interno da organização quanto para o externo. Por último, os papéis decisórios abrangem a capacidade de resolução de conflitos e as tomadas de decisão diante destes.

A atividade gerencial é permeada por demandas distintas e que exigem respostas cada vez mais rápidas. Para Stewart (1984) o dinamismo é uma característica básica da atividade gerencial, visto que o gestor se defronta com a necessidade frequente de oferecer respostas e soluções para diferentes problemas e pessoas, sem ter a oportunidade de antes planejar suas atividades para depois realizá-las. Assim, de acordo com o autor, a nova visão sobre o trabalho gerencial baseia-se no fato de que a performance está relacionada à velocidade, à fluidez, à intuição e à capacidade de envolvimento do profissional. O papel gerencial passa a exigir, além da racionalidade, capacidades analíticas, de julgamento, de decisão e liderança, de enfrentar riscos e desafios, de operar com a desordem e reconhecer os jogos das interações e retroações.

A decisão gerencial preserva a validade dos processos racionais de decisão, mas também incorpora aspectos antes desprezados, conforme assinala Motta (1997, p. 26):

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados que podem ser definidos, previstos, analisados, avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante. De um lado, pode-se tratar gerência como algo científico racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações mais de forma mais eficiente. De outro, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. Dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos.

Emoções e sentimentos são temas que permanecem pouco explorados pelas organizações, as quais coagem líderes a se projetarem como pessoas alegres, confiantes e sem nenhum conflito interno. Porém, todo indivíduo possui uma dose de pensamentos negativos que incluem criticismo, dúvidas e medo. Isso faz parte da natureza da mente, que foi projetada para tentar antecipar e solucionar problemas, assim como prevenir armadilhas.

De acordo com Goleman (2001), a dicotomia cartesiana da mente e do corpo, ou intelecto e emoção, está sendo questionada, sendo a gerência o resultado da unificação da emoção e razão. As emoções, segundo o autor, são impulsos humanos legados pela evolução, para um ação imediata e planejamentos instantâneos que possibilitam lidar com a vida.

Pensamentos e sentimentos indesejáveis são inevitáveis, mas ficar imobilizado devido a eles é uma reação individual. David e Congleton (2013, p. 126) acreditam que duas atitudes intensificam este aprisionamento, sendo a primeira tratar desses pensamentos como fato verídico e a segunda evitar situações que os estimulam ou negar sua existência de forma racional, esgotando recursos cognitivos que seriam importantes para direcionar ações corretivas.

Desafios emocionais são comuns no ambiente de trabalho e são gerados por diversos motivos, como a ansiedade a respeito das prioridades, a inveja do sucesso dos outros, o medo da rejeição, a angústia sobre desfeitas corporativas, entre muitos outros. A pressão gerencial é constante, prolongada e, por vezes, tão intensa a ponto de provocar reações emocionais mesmo nos indivíduos menos predispostos a elas. E estudos apontam que tentar minimizar ou ignorar pensamentos e emoções serve apenas para amplificá-los. Motta (2012) reforça que a pressão para acertar é inerente à decisão gerencial, pela responsabilidade social e visibilidade perante os pares. Possíveis consequências danosas para a empresa, ou para a comunidade, colocam os decisores em situação de estresse. O autor realça que:

A mente humana é repleta de dados e de julgamentos onde se formam associações e as reações de medo e ansiedade podem promover enganos e pré-conceitos. Esse processamento confuso de informações ocorre em todas as fases do processo decisório, deixando as pessoas suscetíveis às más decisões. Quanto mais complexas são as decisões, mais se buscam e se analisam dados e, portanto, maiores as chances de distorções. (MOTTA, 2012, p. 25).

Adicionalmente, Motta (2012) destaca que o maior temor se encontra no valor profissional: ser injustiçado e humilhado como prisional ou ser publicamente julgado incompetente. Dirigentes temem a avaliação negativa de seu desempenho, não pela falta de competência e de dedicação às suas tarefas, mas por desconsideração de fatores ambientes negativos e incontrolláveis com os quais têm que lidar. Aham que devem competir sempre para revelar seu valor e alcançar desempenho acima da média. Revelam alta percepção de risco sobre a manutenção ou perda de sua função ou emprego.

Como exposto anteriormente, o medo afeta tanto o trabalhador quanto a organização. Dorado e Solarte (2016) argumentam que o trabalhador, assim como o gestor ou diretor, experimenta essa emoção que gera reações psicológicas, fisiológicas e comportamentais, que condicionam seu desempenho e sua maneira de se relacionar com a organização, conforme mostra

o Quadro 2. Por sua vez, as organizações são afetadas não só no funcionamento operacional, mas também na sua dimensão social, como cultura e clima organizacional, e alguns resultados organizacionais, como produtividade, criatividade, inovação, visão de longo prazo, entre outros.

EFEITOS	TRABALHADOR	ORGANIZAÇÃO	IMPLICAÇÕES
Silêncio	Incapacidade de cumprir prazos e orçamentos Atitudes negativas Perda de autoestima	Silêncio organizacional Barreira para mudança	Não se comentam erros e problemas, e estes se repetem Se afetam as relações entre as equipes Não há desenvolvimento organizacional e permanece status quo Se afeta a comunicação entre parceiros Diminuição da produtividade
Na criatividade e inovação	Cérebro se concentra no perigo Perda da concentração e pensamento racional	Barreira à criatividade organizacional	Perda da concentração e pensamento racional Perda de talento humano
Doenças	Reações fisiológicas do medo Estresse Medos patológicos	Absenteísmo e rotatividade	Custos de absenteísmo e rotatividade Queixas de clientes Substituição de trabalhadores Treinamento de novos trabalhadores
Deterioração das relações de trabalho, clima e cultura organizacional	Percepção de ameaça Deterioração da moral Evitação Sentimento de impotência Falta de confiança Baixo comprometimento, entusiasmo e imaginação Negação e justificativas a erros Vergonha Suprime o bem-estar psicológico	Deterioração das relações de trabalho Deterioração do clima e cultura organizacional Insatisfação no trabalho	Funcionários não são valorizados Clima organizacional hostil Inércia organizacional Afeta a tomada de decisões As vendas são afetadas
Resistência à mudança	Os riscos são evitados Os costumes são mantidos	Visão de curto prazo Estagnação organizacional	Não se implementam mudanças Os planos estratégicos são afetados
Baixa produtividade	Bloqueios ou imobilização do corpo	Baixo desempenho organizacional	Baixo desempenho financeiro Dados falsos e produtividade ilusória
Incapacidade de tomar decisões	Medo do desconhecido (futuro)	Incapacidade de planejar	Nenhuma estratégia é planejada ou implementada
Ineficácia na gestão de trabalhadores	Baixa disposição para assumir tarefas	Controle disfuncional dos trabalhadores	Baixa influência social
Baixo desempenho e sucesso da organização	Gerentes experimentam sensação de insucesso Baixa disposição para vendas Medo de questões legais	Baixa satisfação no trabalho	Baixo desempenho no trabalho Finanças são afetadas Inovação é afetada

Quadro 2. Implicações do medo

Fonte: adaptado de Dorado e Solarte (2016).

Assim, Goleman (2001) reforça que uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope. No ser humano habitam o medo e a coragem, a raiva e o amor, a alegria e a tristeza. As emoções são um fator intrínseco da natureza humana e não podem ser artificialmente segregados entre a vida pessoal, onde os sentimentos são permitidos, e a atividade profissional, onde a lógica racional prevalece.

Líderes com habilidade de controlar seus próprios pensamentos e sentimentos de uma forma produtiva, sabendo que vivemos em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico que nos desafia constantemente, são essenciais para o sucesso de uma organização (DAVID; CONGLETON, 2013).

A inteligência emocional apresenta-se, conforme Goleman (2001), como um remédio para o grande mal-estar instalado nas sociedades, capaz de debelar os sintomas de doença social em busca de se viver bem, de obter sucesso e de conquistar eficiência nas ações e relações de interação com o mundo. Trata-se de uma capacidade fundamental para o papel gerencial de motivar, orientar, inspirar, acolher, persuadir e criar ressonância.

Saber lidar com as tormentas internas envolve reflexão, clareza e paciência com determinadas situações e consciência dos valores pessoais. O desenvolvimento da agilidade emocional, segundo Garland, Gaylord e Fredrickson (2011) percorre quatro etapas, sendo elas o reconhecimento do sofrimento, a de nomear os pensamentos e emoções, a aceitação dos sentimentos e a de agir com base em seus valores íntimos. Por sua vez, Motta (2012) aponta que reaprender a realidade através de modelos de decisão, preencher a mente com desejos e sonhos sobre o futuro, examinar com cuidado o risco e a incerteza, aprender a responder com maior rapidez, planejar o próprio trabalho, crer menos na memória, delegar e instituir autocontroles e desenvolver uma postura otimista perante a vida são formas de reduzir a ansiedade no trabalho.

Estas habilidades tornam-se essenciais para o bom desempenho do papel de gerente nas organizações, evitando síndromes relacionadas à tensão emocional crônica no trabalho. Um exemplo é o *burnout* (esgotamento profissional) que se trata de uma experiência subjetiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas no relacionamento do indivíduo com o seu trabalho, como insatisfação e perda do comprometimento, minando o seu desempenho profissional e trazendo consequências indesejáveis para a organização como absenteísmo e a baixa produtividade. Como ensinam Cordes e Dougherty (apud TAMAYO, 2002), altas expectativas ou expectativas não atingidas com relação a desafios no trabalho, a recompensas, ao reconhecimento, ao avanço na carreira e a outros aspectos laborais podem gerar estresse e

burnout. As expectativas dos empregados acerca da profissão, da organização e da sua própria eficácia pessoal, assim como situações de desbalanceamento na qual se demanda mais do que os indivíduos podem dar e se oferece menos do que eles precisam, podem ter também uma contribuição significativa para o *burnout*.

Para Motta (2012) a maioria dos gerentes reage com cautela ao risco, ou seja, se concentra no problema a ser resolvido, não precipita a decisão, reflete mais antes de optar, solicita mais dados e análises sobre os problemas ou busca aconselhamento com terceiros. O aprendizado e a experiência gerencial desenvolvem a habilidade de julgar e interpretar eventos diferentes e ensinam os indivíduos a enfrentarem melhor o risco, e a obterem maior rapidez nas decisões. O autor conclui que:

Apresentar a selecionar entre o mais e o menos arriscado significa uma forma de priorizar riscos e, assim, instituir tranquilidade em certas áreas de decisão. Se não fosse essa seleção prévia, o grau de ansiedade e de percepção de risco seria intolerável para a maioria dos administradores. (MOTTA, 2012, p. 31).

Para moderar a relação entre os estressores e a exaustão emocional, se faz necessária a utilização de recursos como o *coping*. Na definição de Folkman et al. (apud TAMAYO, 2002), o *coping* é compreendido como esforços cognitivos e comportamentais que mudam constantemente e que se desenvolvem para responder às demandas específicas externas e/ou internas avaliadas como excessivas para os recursos do indivíduo.

Para eles, o *coping* pode ser compreendido a partir de dois tipos de estratégias: as focalizadas no problema e as focalizadas na emoção. O primeiro tipo tem como objetivo analisar e definir a situação, buscando alternativas para resolvê-la. O segundo tipo refere-se aos processos cognitivos responsáveis pela diminuição do transtorno emocional gerado por uma situação estressante, com o propósito de manter a esperança e o otimismo ou de negar a situação e suas consequências. Os autores concluíram que o uso de estratégias centradas no problema previne o desenvolvimento do *burnout*, enquanto as estratégias de escape ou centradas na emoção facilitam sua aparição.

Quando as situações complicam, a maioria dos indivíduos se esforça em busca de uma mudança, processo que muitas vezes leva à exaustão e que pode deixar o ânimo ainda mais negativo, favorecendo o mal-estar. Para defrontar essa peleja, Garland, Gaylord e Fredrickson (2011) revelam ensinamentos de *mindfulness*, que promovem um modo de viver focado no aqui e agora. Trata-se de um modelo com técnicas corporais e comportamentais, como instrução de respiração terapêutica e concentração em atividades que estimulam o bem-estar, visando superar as rotinas automáticas que alimentam doenças psicossomáticas.

Profissionais envolvidos com a tomada de decisão lidam com incerteza, risco, e estudos mais profundos sobre percepção de riscos sociais presumem o risco como subjetivamente definido pelo indivíduo e influenciável por uma variedade de fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais (MOTTA, 2012). Para o autor, a gerência moderna vive atrelada a problemas e a situações de risco, não só pelo desconhecimento sobre o futuro, mas também pela interdependência e desequilíbrio constante entre os diversos fatores políticos, econômicos e de mercado que fazem o indivíduo tornar-se ansioso frente às pressões do dia a dia e à imaginação excessiva sobre um problema real. Portanto, a ansiedade e o medo são produtos de uma relação social com a informação oriunda do meio externo e processada através de percepções individuais típicas. Executivos emocionalmente inteligentes, que combinam emoção com razão, subjetividade com objetividade, que desempenham tarefas, interajam e decidem, são fonte verdadeira de vantagens competitivas para as organizações.

2.4 Fenomenologia na Administração

Segundo Boava e Macedo (2011), fenomenologia significa discurso sobre aquilo que se mostra como é. O termo surgiu na filosofia, mas transpôs seus conceitos para as ciências humanas na intenção de estabelecer uma base epistemológica para a filosofia, tornando-a uma ciência do rigor. O trabalho do filósofo é a superação das atitudes naturalistas e psicologistas, por meio da apreensão das essências das coisas, que podem ser reconhecidas por meio de regras sistemáticas que definem a variação dos objetos na imaginação.

O método fenomenológico, como vem sendo aplicado às ciências humanas e sociais, deriva do processo criado por Edmund Husserl para construir uma filosofia livre de pressupostos. O seu campo de interesse primário é o da percepção e da interpretação espontânea e intelectual das coisas do mundo, das várias maneiras como se experimenta, como se toma consciência do mundo em que se vive e age (ZOUAIN; VIEIRA, 2005).

Para Tomkins e Eatough (2013), a fenomenologia é um modo de pensar sobre as coisas. O interesse é na experiência individual, seguindo o argumento husseriano de que determinados conhecimentos que os indivíduos podem obter sobre alguma coisa vêm através do processo de conscientização. Concentrar-se na experiência em primeira pessoa significa reconhecer que questões de subjetividade parecem reais e que, portanto, devem ser levadas a sério.

A pesquisa de inspiração fenomenológica é orientada para a busca de significados em sua essência. Zouain e Vieira (2005, p. 99) destacam que:

A fenomenologia contém uma lógica, mas uma lógica não formal. O método, ou melhor, o conjunto de proposições metodológicas que compõem o movimento fenomenológico aplicado às ciências humanas e sociais nos ajuda a esclarecer o que é verdadeiramente vivido por nós e a descrevê-lo de forma inteligível. Tomamos o objeto, seja ele real ou ideal, da forma como se manifesta à nossa consciência, e, mediante reduções sucessivas, alcançamos a sua essência, aquilo que ele verdadeiramente é.

Para os autores, o método consiste em ordenar a reflexão sobre os fenômenos. Seu primeiro movimento é a eliminação de toda noção prévia sobre a natureza do objeto, sem negar ou afirmar a realidade do mundo, apenas a colocando entre parênteses, para que o fenômeno seja reduzido a uma unidade com sentido e significação no mundo interno de nossa consciência individual. Tomkins e Eatough (2013) reforçam ser necessário suspender as estruturas e sistemas de entendimento utilizadas nas formas normais de pensar e que se baseiam em suposições e conceitos do domínio das ciências naturais. Para eles, uma das contribuições mais úteis da filosofia fenomenológica refere-se à importância de deixar de lado as formas normais de pensar – e rotular – coisas, se a intenção for acessar e fazer uso de um entendimento tácito do mundo.

O segundo movimento, conforme exposto por Zouain e Vieira (2005), consiste em submeter o fenômeno a uma redução eidética, ou seja, depurar todo elemento empírico e psicológico para que reste apenas sua essência, os atributos pelos quais o fenômeno não poderia ser identificado.

É imprescindível para a compreensão da fenomenologia o entendimento dos conceitos de intencionalidade da consciência, intuição das essências do fenômeno e a redução fenomenológica. Segundo Cerbone (2012), a intencionalidade da consciência é o estudo da experiência ao invés do que é experienciado, é dar atenção ao fenômeno. Assim, um objeto só tem sentido quando é objeto de uma experiência que é sempre intencional; a intuição das essências do fenômeno é fundamental porque a fenomenologia não está interessada na forma como as coisas se manifestam na consciência, e sim em como delinear a estrutura essencial da experiência; e a redução fenomenológica é o meio para se chegar nas essências ao suspender o juízo e pressuposições, para que o indivíduo possa enxergar o que o fenômeno tem a revelar.

Para Tomkins e Eatough (2013), a fenomenologia pode ser descrita como uma técnica de pesquisa qualitativa que busca tornar explícita a estrutura implícita e os significados da experiência. O objetivo da fenomenologia é ir direto para a visão pura e desimpedida do que uma experiência é essencialmente, isto é, tentar aproveitar a experiência como ela é vivida e sentida. Conforme os autores sugerem, o método fenomenológico envolve perguntar as questões mais básicas, estimulando a investigação e a reflexão através de perguntas como “o

que isso significa?”, “como é sentir?”, para estimular o conceito husserliano de “voltar às próprias coisas”, ou seja, investigar a natureza da consciência.

Não se pode saber absolutamente como é para alguém sentir raiva, dor ou medo, mas é possível usar a imaginação e intuição para ajudar a viver, de forma fugaz e imperfeita, o ponto de vista do indivíduo investigado. Uma experiência fenomenológica é fundamentada no presente, naquilo que se pode perceber, discutir, elaborar e interpretar. A experiência é algo cru e fundamental, algo cuja continuidade e coerência deriva do fato de que algo gira em torno do sentido do aqui e agora: eu só posso entrar em minha experiência fenomenológica de onde estou agora mesmo (TOMKINS; EATOUGH, 2013).

Para captar o significado e a relevância da experiência humana sobre o objeto através da fenomenologia, é preciso cumprir as etapas do método, que consistem em: encontrar sentido do todo através da simples leitura e compreensão da linguagem do sujeito; discriminar unidades de sentido conforme interesse da pesquisa; transformar expressões de linguagem do sujeito em linguagem com ênfase no fenômeno investigado definindo categorias gerais partindo das expressões concretas; e apresentar os resultados das unidades de sentido transformadas em colocações das descobertas mais significativas (GIORGI apud BOAVA; MACEDO, 2011).

A fenomenologia, segundo Tomkins e Eatough (2013), busca preencher lacunas de conhecimento, desenvolver imagens integradas do mundo e enfatizar semelhanças, compatibilidades e interconexões. Os pesquisadores são motivados pelo pensamento de que os indivíduos se perderam, de alguma forma, de si mesmos; de que se distanciaram da compreensão de si mesmos e do mundo que é, genuinamente, mais próximo deles. Uma vez que os indivíduos veem o trabalho e a organização de forma central para a humanidade, isso parece ser uma boa razão para que pesquisas fenomenológicas investiguem temas que impactem as organizações, como o medo.

O campo de pesquisa em gestão é bastante abrangente e inclui diversos temas como liderança, marketing, processos organizacionais, estratégia corporativa, recursos humanos, operações entre muitos outros. Para explorar experiências em estudos de gestão, Ehrich (2005) sugere que a fenomenologia é uma abordagem de pesquisa apropriada, cuja preocupação principal é enfatizar os significados da experiência humana, podendo ser usada efetivamente para explorar uma gama de temas dentro do ângulo do trabalhador. O autor reforça que a contribuição da fenomenologia é sua capacidade de descobrir e desvendar a essência da experiência vivida e que, por essa razão, tem um grande potencial para ser utilizada no entendimento dos fenômenos de *management*, dado que a administração é mais do que

simplesmente uma técnica de controle, é um processo e uma prática que tem uma forte dimensão humana.

No intuito de sustentar a relevância da metodologia fenomenológica em estudos de administração, o Quadro 3 elucida alguns trabalhos sobre o tema divulgados em cadernos renomados:

FONTE	TÍTULO	REFERÊNCIA	AUTORES
EnANPAD 2016	Epistemologia e Método em Hegel: a Fenomenologia e a Ciência da Lógica	EPQ - Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade	José Henrique de Faria
EnANPAD 2010	A Fenomenologia como Método de Pesquisa: uma Análise a Partir dos Trabalhos Publicados nos Principais Eventos e Revistas Nacionais em Administração - 1997 a 2008	EOR - Estudos Organizacionais	Rogério Zanon da Silveira, Cleiton Fisher, Marilene Olivier
EnANPAD 2009	A Contribuição da Fenomenologia Social de Schutz para o estudo dos Fenômenos Organizacionais: o caso da Estratégia Empresarial	ESO - Estratégia em Organizações	Reynaldo Josué de Paula, Vânia Maria Figuera Olivo
EnEO 2012	Fenomenologia Social: Possibilidades para a Pesquisa Organizacional	EnEO - Divisão de Estudos Organizacionais	Fernanda Maria Felício Macedo, Diego Luiz Teixeira Boava
EnEO 2010	Contribuições da Fenomenologia para os Estudos Organizacionais	EnEO - Divisão de Estudos Organizacionais	Diego Luiz Teixeira Boava, Fernanda Maria Felício Macêdo
AOM 1982	Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research	Review	Patricia Sanders
AOM 2017	The search for meaning in an organisational context	Proceedings	Steven Segal and Hao Wang
AOM 2014	Is Emotional Intelligence Flawed? A Phenomenological Study of its Underlying Processes & Outcomes	Proceedings	Dirk Lindebaum

Quadro 3. Estudos sobre a fenomenologia

Fonte: elaborado pelo autor.

Explorações fenomenológicas como essas têm o potencial de auxiliar no entendimento da complexidade da experiência humana e ganhar compreensão mais profunda do significado das experiências dos participantes, a fim de compreender os fenômenos em si. Dessa forma, os efeitos da investigação fora dos limites de teorias pré-existentes e de construtos bem estabelecidos podem produzir novas percepções sobre os processos exclusivamente complexos de gerenciamento e liderança, revelando potencial para contribuir, fortalecer e complementar a pesquisa atual em um campo particular.

3 METODOLOGIA

3.1 Método

Para possibilitar o objetivo deste estudo, que consiste na compreensão das origens do medo pela lente de quem o vivencia, a perspectiva fenomenológica foi a metodologia de pesquisa escolhida. Para a fenomenologia, pesquisar é querer saber, compreender a respeito de algo que nos interessa, afeta e provoca a atenção e interesse. É o estudo das essências.

A perspectiva fenomenológica foi designada por permitir a construção de um conhecimento capaz de desvendar a razão interna das coisas e a compreensão dos processos de interação dos indivíduos no mundo. Esse modo de conhecer não admite um sentido único ou completo do fenômeno, possibilitando pesquisar fenômenos subjetivos, acreditando que as verdades essenciais com relação à realidade são baseadas na experiência vivida. Para Boava e Macedo (2011), a fenomenologia descreve e analisa o significado e a relevância da experiência humana que chegam à consciência. Assim, pode-se admitir que o significado é uma experiência íntima relacionada à maneira de existir do próprio indivíduo, e que, para ser investigada, faz-se indispensável a compreensão da experiência tal como ela foi experienciada pelo indivíduo em questão e não o que se pode pensar, ler ou falar a respeito dela pela ótica alheia.

O método fenomenológico também possibilita pesquisar fenômenos subjetivos, como o sentimento do medo, conjecturando que as verdades essenciais à realidade são originadas na experiência vivida. As situações que alguém experencia não possuem apenas um significado, mas adquirem um significado para quem as vivencia conforme seus valores e crenças, sendo invisível à observação por ser uma experiência individual e íntima. Na abordagem fenomenológica não se faz a dicotomia entre sujeito e objeto, pois procura-se reuni-los de uma maneira indissolúvel na estrutura da experiência intencional.

Com isso, a fenomenologia foi escolhida, pois possibilita colocar o indivíduo em protagonismo, dando voz para as suas vivências com o fenômeno. Pretende-se com o método fenomenológico analisar os significados que os indivíduos atribuem ao medo e interpretar as experiências com o sentimento de acordo com a perspectiva deles.

Sendo as vivências do indivíduo o aspecto central na pesquisa de perspectiva fenomenológica, buscou-se algumas características para a seleção dos participantes, visando encontrar um perfil profissional que tivesse experienciado situações que despertaram o medo no

ambiente corporativo com mais frequência e intensidade. Nesse contexto, jovens executivos com bagagem de alta liderança em seus históricos profissionais podem enriquecer as possibilidades de compreensão deste sentimento, pois geralmente ficam mais expostos a situações de risco, como tomadas de decisão frente às incertezas do mercado, liderança principal no processo de mudança organizacional, responsabilidade corporativa desbalanceada com o amadurecimento profissional, entre várias outras.

Assim, três participantes foram selecionados com experiências diversificadas de liderança, sendo duas mulheres e um homem, todos na faixa etária entre trinta e quarenta anos, que já passaram por diversas posições de liderança, trabalharam em empresas de pequeno a grande porte, já tiveram experiências como empreendedores e que já assumiram ou ainda estão em posições de destaque como de *Chief Executive Officer* (CEO) em *startups*.

A participante A é administradora de formação e possui vinte e dois anos de experiência, sendo a maioria no mercado digital, tendo atuado em empresas de pequeno e grande porte em cargos de gerência e diretoria, empreendido algumas vezes e liderado duas organizações como CEO. O momento da pesquisa coincidiu com seu pedido de desligamento da empresa na qual trabalhava, trazendo à tona diversas incertezas e dúvidas que permearam o diálogo durante os encontros.

A participante B é publicitária de formação com vivência internacional. Possui treze anos de experiência, sendo a maioria na área de Marketing em empresas multinacionais. Atualmente é CEO da sua própria empresa que tem três anos de existência e cinco funcionários, e enfrenta os desafios de ser empreendedora no Brasil como a alta carga tributária, a burocracia extrema e a instabilidade política e econômica.

O participante C é formado em relações internacionais, possui dez anos de experiência entre cargos de gerência na área de Marketing de uma multinacional, experiência como empreendedor e como CEO de uma empresa de mobilidade digital nacional. Atualmente lidera a área de inovação em uma companhia de grande porte que possui grandes expectativas em relações aos projetos futuros.

3.2 Campo

O planejamento da etapa de campo foi fundamental para o estabelecimento de uma conexão de transparência e confiança com os participantes, questão fundamental para uma pesquisa na perspectiva fenomenológica. Sabendo que o próprio medo pode ser um fator

inibidor no compartilhamento das experiências vividas pelos participantes em relação a este sentimento, que apresenta fragilidades, angústias e receios como plano de fundo, alguns cuidados foram tomados para fortalecer esta relação. Assim, o pesquisador, desde o convite aos participantes, fez uma breve contextualização da pesquisa com o objetivo de abordar o conceito e ser um ponto de partida para facilitar a investigação e colocou-se à disposição para tratar do assunto em horários e lugares que fossem mais apropriados a eles. Foi também apresentado o protocolo padrão de ética da instituição, conforme APÊNDICE B, garantindo o anonimato de suas identidades.

A pesquisa foi estruturada conforme o método Giorgi (apud CASTELO BRANCO, 2014), visto ser este amplamente utilizado para orientar a compreensão dos significados das vivências do medo relatadas pelos indivíduos. Os passos seguidos estão numerados na sequência.

1) A suspensão fenomenológica das experiências pessoais e teóricas do pesquisador foi o primeiro momento do processo, eliminando as hipóteses da pesquisa e as teorias que a fundamentam para garantir a livre manifestação do fenômeno investigado, sem manipulá-lo.

2) Para a descrição concreta e detalhada das vivências, utilizou-se entrevistas semiestruturadas como recurso assertivo de coleta dos dados descritivos que facilitam o acesso de uma experiência consciente, pressupondo que o indivíduo que vivencia – ou já vivenciou – o fenômeno estudado é quem melhor o entende.

Para permitir maior aproximação com as experiências vividas pelos participantes, a técnica escolhida para a pesquisa foi a entrevista em profundidade. Para Zouain e Vieira (2005), as entrevistas podem ser usadas como um recurso para a exploração das narrativas que servirão para desenvolver uma compreensão rica e profunda do significado de um fenômeno humano, e servir como um veículo para desenvolver uma relação dialógica com os entrevistados sobre os significados das experiências vividas.

A busca por significados exige autorreflexão e passa por um processo de recordação e descrição das situações vividas que despertaram o medo no indivíduo. O interesse no decorrer do processo investigativo fenomenológico envolve a experiência tal como ela foi experienciada, e não o que se pode pensar, ler ou falar sobre ela.

A descrição na perspectiva fenomenológica é um tipo especial, no qual os participantes não são solicitados a adotar categorias descritivas pré-determinadas, mas, sim, desenvolver suas próprias descrições. Assim, quando os participantes descrevem como algo é, espera-se que descrevam as situações revivendo o fenômeno, ou seja, que tentem evocar os sentimentos e sensações associados a elas. Isso os empurra para longe de falar sobre algo para

falar por meio dele, longe de retrospectivas para a encenação no aqui e agora. Isso não só requer habilidade por parte dos participantes, mas também coragem e confiança de que a relação de pesquisa será capaz de conter essas experiências revividas (TOMKINS; EATOUGH, 2013).

Para ensinar o detalhamento da experiência vivida, as entrevistas foram planejadas com cinquenta minutos de duração e realizadas em duas etapas, com intervalos de pelo menos dois dias entre elas para permitir a reflexão sobre a vivência compartilhada na ocasião anterior, visando a um aprofundamento gradativo do objetivo da pesquisa. Foi preciso abordar o medo por meio de um diálogo natural, trazendo à consciência a essência e os significados que os participantes atribuíam a esse fenômeno, que vai além de simples descrição de conteúdo.

Para tal, o medo foi apresentado como a preocupação com o risco e a incerteza sobre a possibilidade de êxito em determinadas situações, conforme Motta (2012). O medo é um julgamento de que há um perigo real ou potencial em determinada situação. O desconforto, por ser percebido como um perigo involuntário e incontrolável, motiva o medo que pode ser realista, ou seja, explicável por premissas lógicas e razoáveis e por observação objetiva, ou irrealista, baseado em premissas falsas e imaginações sobre a realidade futura.

A primeira entrevista teve como propósito a narração da história pessoal do participante, o resgate das suas experiências profissionais mais relevantes, o entendimento espontâneo e individual sobre o tema central e a reconstituição de fatos ligados à experiência do sentimento de medo vivida em situações do cotidiano organizacional. Para orientar a investigação, as primeiras conversas foram guiadas por um roteiro de entrevista específico (APÊNDICE A). A finalidade do roteiro não foi de engessar o diálogo, mas de certificar que seriam abordados os tópicos relevantes logo no primeiro encontro, com o intuito de relevar as situações vividas buscando detalhes do contexto de negócios, dos sentimentos, das percepções, das atitudes, do sofrimento, dentre outras experiências vividas.

A segunda teve como objetivo encorajar o indivíduo a refletir sobre as situações de medo mais intensas, buscando significados mais profundos no que tange às experiências do sentimento, as razões que o despertaram, as implicações e contribuições para vida pessoal e profissional. Para orientar esse momento, um segundo roteiro de investigação foi customizado por participante, interligando os temas mais relevantes identificados na primeira etapa com as situações individuais mais relevantes relacionadas a eles.

3) Após a transcrição detalhada do material, procedeu-se a leitura de cada entrevista e uma síntese geral do que estava sendo percebido e evidenciado. Aqui foi preciso novamente

aplicar a suspensão fenomenológica do que já era conhecido sobre o fenômeno para interrogá-lo como se o visse pela primeira vez.

Para a análise de dados, esta pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo, que consiste em uma metodologia de interpretação. Bardin (2004) destaca que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos com o objetivo de ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Para identificar o que está sendo comunicado a respeito de determinado tema, é preciso decodificar e interpretar o material coletado.

4) Concluídas as sínteses gerais, retornou-se ao material transcrito para explorá-lo através da especificação de suas partes temáticas e suas unidades de significação. Uma vez constituídas, as unidades de significação foram examinadas à luz da técnica da variação livre e imaginária, para apreender a essência da tomada de consciência do indivíduo pesquisado em relação à sua vivência. O processo consistiu em reexaminar as unidades de sentido de todas as entrevistas transcritas, de modo a identificar os sentidos comuns, verificar suas interdependências e organizá-los conforme uma única descrição expressa em termos psicológicos. Esses elementos comuns e transversais a todos os indivíduos pesquisados convergem a estrutura geral, ou essência, do fenômeno estudado.

Esse processo foi realizado através de três etapas, organizadas segundo Bardin (2004) como pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a etapa na qual se organiza o material com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A exploração do material consiste na definição de categorias, na identificação das unidades de significação e das unidades de contexto. A última fase – tratamento dos resultados, inferência e interpretação – é onde ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Para Meinicke (2003), o significado ou a essência de um fenômeno nunca é simples, e refletir sobre a experiência vivida supõe analisar reflexivamente seus aspectos temáticos. O tema é um meio para se chegar a essência do fenômeno, é uma forma simplificadora do que foi dito, uma estruturação da experiência vivida. O tema é uma forma de desvendar o significado, olhar através da máscara, ler o que se encontra nas entrelinhas. Identificar palavras ou frases que traduzam o significado essencial de cada vivência é a forma utilizada para a articulação dos temas, bem como o significado que os entrevistados atribuem às experiências vividas.

A construção de temas é, portanto, um processo reducionista, que resulta da necessidade ou desejo de encontrar um significado. O significado que se atribui a algo é uma abertura, um

processo de revelação, de descoberta, que exige intuição. Assim, a análise e a interpretação dos dados na pesquisa fenomenológica, uma vez que têm como foco principal o ser humano, apresentam um caráter de singularidade e ineditismo.

5) Assumiu-se, finalmente, um posicionamento que traz à tona tudo o que foi suspenso fenomenologicamente, para formular categorias temáticas à vivência estudada, evidenciando a intencionalidade da consciência do pesquisador sobre o fenômeno, e criando uma intelecção condizente à área de conhecimento da pesquisa. Busca-se, assim, fundamentar o que foi observado em relação à vivência estudada para que esses resultados possam ser comunicados à comunidade científica, conforme apresentado no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O medo apresenta-se sob muitas faces e disfarces. O ser humano pode perceber, sentir e lidar com o medo de formas muito particulares e em diferentes intensidades, sendo o medo e suas expressões, para um sujeito, diferente da vivência de qualquer outro. Assim, o medo expressa um sentimento que possui uma complexa e diversificada abrangência, que dificulta seu reconhecimento pelo indivíduo.

Neste sentido, pode-se observar alguns obstáculos para o reconhecimento do sentimento, entre eles, a percepção de um sentimento difuso, que pode assumir diferentes máscaras, como relatado por alguns participantes:

Porque medo, ele é uma coisa muito ampla e ele pode acontecer em diferentes perspectivas, né? [...] não sei se a palavra é medo, mas você sempre tem momentos tensos, assim, é sempre... tem coisas que te angustiam. (P2)

Eu acho que é natural você passar por todos esses sentimentos ao mesmo tempo. (P3)

E que muitas vezes é evitado ou diminuído por quem o sente:

Eu tenho, óbvio, a gente fica com medo de, poxa, e aí? [...] aí tem um pouquinho daquele medinho: como é que vai ser o ambiente? (P1)

Acho medo muito forte, mas é a angústia que o mundo corporativo te dá [...] eu nunca, nunca, descrevi meus sentimentos como medo. A palavra medo é muito forte para mim [...] eu uso pouco a palavra medo, me gera angústia. (P2)

Num primeiro momento o medo sempre me parece um mimimi, sempre me parece: “ah, é coisa da sua cabeça”. No trabalho principalmente, porque no trabalho a gente é bombardeado de informações sobre liderança, sobre sangue no olho, faca no dente. (P1)

Para Freitas (2009), dificilmente alguém irá descobrir as origens de todos os seus medos. Contudo, o reconhecimento do sentimento do medo, trazendo à consciência seus gatilhos no ambiente corporativo, caracteriza-se como base fundamental para a jornada de aprendizado. E

para se aproximar da essência deste fenômeno, ciente dos desafios desta missão, o pesquisador buscou encontrar aspectos coexistentes nas falas dos indivíduos que caracterizassem uma estrutura de significado comum nas experiências compartilhadas, e que foram tematizados como as origens do medo.

Nos tópicos seguintes serão apresentados os cinco temas que caracterizam as origens do medo e que guiaram os resultados deste trabalho, que são: a expectativa difusa, os resultados equivocados, o fardo da liderança, o senso de incongruência e a crise de confiança.

4.1 Expectativa difusa

A primeira origem do medo foi denominada de expectativa difusa, que pode ser compreendida como uma antecipação do futuro. Trata-se de uma expectativa de que algo ruim possa vir a acontecer no futuro breve e trazer consequências danosas.

Esse gatilho pode surgir sem razões claras e fundamentadas. Bauman (2008) expõe que o medo é mais assustador quando difuso, disperso, indistinto, desvinculado, desancorado, flutuante, sem endereço nem motivos claros. Nesta categoria, observa-se que o medo surge inesperadamente, fazendo com que o indivíduo sinta que alguma coisa está inadequada e fora de controle. Não é possível identificar claramente o que está acontecendo consigo, mas sabe que terá que lidar com as consequências. As seguintes expressões corroboram o manifesto:

Eu acho que a primeira manifestação do medo para mim é o receio. O indício de que tem alguma coisa errada. Pode ser alguma coisa errada comigo, ou no meu momento, no contexto errado, ou estou num dia ruim. Só que quando isso começa a ficar recorrente, eu começo a perceber. (P1)

O medo é o receio de que alguma coisa ruim, que você não quer, aconteça, né? Ou que alguma coisa que você nem imagina, mas seja ruim, aconteça. (P2)

Quando o indivíduo está a correr perigo de vida, a função do medo é impeli-lo a agir. Todavia, é quando o medo só existe na imaginação que precisa discernir a mensagem central, caso contrário, pode assumir o controle da sua vida e determinar todas as suas decisões. Porém, o processo de compreensão do que é real e imaginário é muito difícil e pode demorar bastante tempo, conforme se observa no relato:

Então é difícil separar o que é um medo real, de que tem alguma coisa errada acontecendo, do que é um medo do desconhecido mesmo, que é aquela insegurança, aquele medinho, um friozinho na barriga. Então eu tento separar, só que é difícil. Eu falando assim, parece um processo rápido, mas, assim, é um processo que às vezes demora meses, de eu separar o que é medinho do desconhecido. (P1)

O indivíduo sofre, segundo Mira y López (1963), não somente o medo ante a situação absoluta, concreta, presente e maléfica, como também ante sua própria imaginação, que é considerada a mais torturante das formas. Por mais que o medo exista apenas na imaginação, não correspondendo a verdadeiras ameaças, os mecanismos de alerta funcionam e o sofrimento passa a ser real, conforme os relatos abaixo:

O medo das coisas não darem certo e afetarem a minha vida pessoal, aí isso já vira uma realidade, uma realidade no sentido de: só de eu ter medo de isso um dia acontecer, isso já vira um problema hoje, porque isso tira meu sono, isso me preocupa, isso me faz repensar as suas decisões, isso me faz ter medo de... é isso: “será que eu fiz a escolha certa? Será que vai dar certo isso? Será que já está dando certo? [...] Então as pessoas não sabem por que eu estou irritada, porque, na verdade, minha cabeça está cheia de caraminhola e aí eu fico sem paciência com o resto. (P2)

Num ambiente que não permite ou não aceita os erros, e aí acabou que você fica com medo de expor aquilo que você fez. Então aí eu acho que é uma trava de fato. E aí é aquela sensação, cara, ou de desespero ou de angústia no sentido do que os outros vão pensar, quais que são as possíveis reações que podem ser tomadas. Será que isso pode levar a um desligamento ou será que isso pode levar a uma não promoção ou não pagamento de bônus, ou será que isso pode ser visto, cara, com os seus pares que você é uma pessoa não preparada, etc. (P3)

Motta (2012) destaca que a gerência moderna vive atrelada a problemas e a situações de risco, não só pelo desconhecimento sobre o futuro, mas também pela interdependência e desequilíbrio constante entre os diversos fatores políticos, econômicos e de mercado que fazem a pessoa ansiosa devido às pressões do dia a dia e à imaginação excessiva sobre um problema real. Essa conjuntura faz com que o indivíduo se sinta desorientado frente ao desafio, reduzindo sua capacidade de reação às vulnerabilidades que imagina:

O sentimento, o medo, ele me desorganiza, né? Toda vez que eu sinto... que eu me sinto preocupada, angustiada, com medo, etc., ele me gera um pouco de... é como se a minha vista ficasse turvada, assim. A minha

vista turva mesmo. Você tem dificuldade de enxergar a longo prazo... O momento, o pico da angústia, ele é um pouco desorientador, então, é um exercício de, assim, isso tira um pouco a minha ordem, então tem um esforço envolvido, tem que ter uma ação racional de respirar, sabe, ficar calma, esperar, tentar colocar cada coisa no seu lugar com mais tranquilidade para poder voltar e agir em cima. (P2)

As incertezas impulsionam ainda mais o sentimento de medo, que é estimulado por situações que fogem ao controle do indivíduo, mas nas quais os impactos permanecem sob sua responsabilidade. O desconhecido causa angústia e pode ser observado no relato compartilhado pela participante que é CEO de sua própria empresa:

Num negócio como o meu, cara, se não sou eu fazendo coisas todos os dias, esse negócio pode não funcionar. Se tem um fator externo, como uma eleição, como economia, que não fortalece aquilo dali, você pode não dar conta de carregar esse piano tanto tempo. Entendeu? Então esse é o meu medo hoje. E eu me sinto... é aquilo que eu te falei: eu uso muito a palavra “angustiada”, né? Eu me sinto... para você pode ser medo, eu uso muito a palavra “angustiada”. Angustiada do receio de não saber como é que as coisas vão acontecer [...] hoje, para mim, me afeta muito mais a volatilidade da economia brasileira, né? Que a coisa não consegue se estabilizar, ou é um país com tanta incerteza, que isso me gera medo. Porque a gente nunca tem segurança... várias crenças que eu tive ou apostas que eu fiz, não aconteceram por uma série de questões econômicas e sociais do país que a gente está. A gente não sabe o que vai acontecer e isso pode ser muito ruim para o negócio, muito ruim para o negócio. [...] Então isso me gera insegurança. Me dá medo de: “caramba, e aí?” (P2)

Para Bauman (2008), o medo é o nome dado à incerteza do indivíduo: sua ignorância da intimidação e do que deve ser feito – do que pode e do que não pode – para fazê-la parar ou enfrentá-la, se cessá-la estiver além do seu alcance. As dúvidas derivadas do novo contexto de negócios caracterizado como VICA despertam um sentimento de insegurança que afetam o ambiente e as relações de trabalho de um gerente, que além de ter que ter o controle em relação aos seus comportamentos frente as incertezas, acabam também sendo responsabilizados pelas reações de outras pessoas envolvidas, como chefes e subordinados, conforme exposto pelo participante que liderava uma *startup*:

Nos momentos muito perto da crise, muito perto ali da beira do precipício, que aí é um problema de brincar, de cuidar do brinquedo dos outros, normalmente as empresas têm mais de um sócio e mais de um investidor, cada um tem um nível de aversão ou adaptação à risco ou

ideias, e quando está muito perto da crise, eles te dão menos margem para propor, porque os caras ficam: “cara, precisa resolver isso rápido, [...] Como é que vai ser?”. E aí eles não conseguem se alinhar e começar a virar... Assim, vivi situações que era um debate vazio, porque ao invés de eu estar propondo soluções, eu começava a perceber que eu estava tentando acalmar nervos de diferentes, pânicos de diferentes, insegurança dos caras, sendo que a insegurança de um não era do outro. (P1)

Essas rápidas e constantes mudanças, reflexo natural do processo de adaptação das empresas aos desafios impostos pelo surgimento de novas tecnologias, transformações sociais, crises econômicas, quebras de paradigmas e uma série de outras forças que pressionam as organizações, geram uma sensação de incerteza que alimenta o sentimento do medo, pois alteram as referências de segurança e trazem possíveis ameaças à realidade. Observa-se este despertar também nas situações em que o indivíduo enfrenta mudanças na vida profissional, seja uma mudança de empresa ou de carreira, pois sair da zona de conforto significa aumentar o risco de não se encontrar enquanto indivíduo, não atingir as metas e expectativas atribuídas por ele mesmo, gerando dúvidas em relação ao seu valor, como aludido na vivência adiante:

O maior medo era não me encontrar. Quando eu saí, óbvio que tiveram fatores de dia a dia, mas também tiveram muitos fatores relacionados à carreira, que, cara, eu sabia o que eu não queria, mas eu também não sabia o que eu queria. Então talvez era o receio de eu tentar coisas diferentes e não me encontrar [...] mas acho que era um medo de não me achar tão bem, entendeu? (P3)

Desta forma, pode-se compreender que o medo originado por uma expectativa difusa é alimentado pela sensação de insegurança, motivada por diversas situações de incertezas que são inerentes ao novo contexto VICA e pelas constantes mudanças que são primordiais no processo de uma organização e indivíduo se conservarem relevantes, na qual estimula a antecipação, na imaginação do indivíduo, de uma realidade futura dispersa e indesejada.

4.2 Resultados equivocados

A segunda origem do medo foi qualificada como resultados equivocados, sendo seu principal estimulante o medo de errar na tomada de decisão, agravado pelas consequências deste, como uma possível demissão. Esta origem diferencia-se da primeira principalmente pela

perspectiva de ser sabido pelo indivíduo, além de ser consciente e racional. Assim, fica evidente no relato do participante a sua consciência em relação ao medo de errar e ter que arcar com as devidas consequências da sua decisão:

Eu acho que é o principal medo para mim, o medo de errar, independente do que eu vá fazer, independente se é uma decisão com um funcionário, se é uma decisão estratégica da empresa, o medo de tomar, assumir uma postura ou tomar uma decisão errada, que seja grave, entendeu? E você, quando é empreendedor sozinho, as decisões são só suas. Você tem que acreditar em alguma coisa e seguir em frente e muitas vezes você erra. E aí também as consequências... não vai ter ninguém para te ajudar na consequência daquilo, você tem que arrumar a bagunça sozinho. Então... E é mais sensível. Um negócio como o meu, o erro, ele é muito significativo, a empresa é sensível ao erro, as pessoas são sensíveis. (P2)

As pessoas não gostam de errar, mas erram. No mundo da gestão, o medo também não é permitido, sendo este um estigma a ser carregado por toda a trajetória profissional. Motta (2012) reforça que a pressão para acertar é inerente à decisão gerencial, pela responsabilidade social e visibilidade perante os pares. A carreira é o principal ativo quando se trata de jovens executivos que foram alçados para posições de destaque com muita rapidez, por isso, o julgamento a respeito de seus erros causam medo, pois podem questionar suas competências e valores, como destacado por um participante:

Então tem esse medo, de como você gere as pessoas, a forma como as pessoas interpretam, o medo da consequência disso, do quanto isso vai influenciar os outros, o medo de você ser injusta, o medo de você estar errando, medo de errar, o medo de errar é muito grande. (P2)

Para Minstzberg (1973), o gerente adquiriu outros papéis além de planejar, coordenar, controlar, comandar e organizar. Um deles é o papel de decisão, que abrange a capacidade de resolução de conflitos e as tomadas de decisão diante destes. Este papel traz consigo a responsabilidade pelas consequências, incluindo sobre o erro.

Encarar o erro como oportunidade de aprendizado é uma forma mais humana para se lidar com o fracasso. Reconhecê-lo e admiti-lo para si mesmo e para os outros é extremamente difícil, porém, quando admitidos e devidamente utilizados, podem evitar futuros obstáculos e ser precursores do sucesso. O sucesso profissional que constrói uma reputação positiva

catapulta a imagem do profissional, especialmente na era digital atual, abrindo oportunidades que fomentam ainda mais a carreira ligada ao nome do indivíduo, como narrado a seguir:

Cara eu sou responsável por essa organização como um todo, se o resultado vai bem, de certa forma, é o meu nome que está na frente, se o resultado vai mal é a mesma coisa”. Então acho que gera sensação de competitividade, de você querer entregar mais naquilo que você está fazendo e não necessariamente você: “ah, o que eu vou dar como próximo passo?”. Acho que essa questão de responsabilidade com a entrega. (P3)

O problema é que o inverso também é verdadeiro, sendo o erro a principal ameaça para a reputação do indivíduo. Decidir então com risco de errar, sem ter certeza sobre as consequências em questão, gera desconforto e dúvida, como notado nas falas abaixo:

Porque é uma angústia de A ou B, A ou B, A ou B, A ou B. Ou então quando você não sabe as opções que você tem: “meu Deus, o que eu faço com isso? O que eu faço? Não sei o que fazer com isso”. (P2)

As pessoas olham para mim buscando respostas, as pessoas olham para mim buscando referência, as pessoas... eu sou a referência. [...] as pessoas buscam em mim as respostas e, muitas vezes, eu não tenho as respostas. (P2)

[...] medo/proteção, que é proteger minha trajetória profissional. Então, assim, foi tão difícil, tão suado, que quando eu vejo alguma situação que eu acho que possa manchar minha reputação profissional ou meus valores, alguma coisa, eu quero sair. Porque eu tenho de que, poxa, construí durante tantos anos um trabalho bonito e às vezes, sei lá, me indispus com alguém, criei alguma situação... apareceu alguma situação que... Aí é lidar com dois medos, tipo, que eu vivi agora, né? Eu tinha um medo de ficar na empresa não concordando com o que estava acontecendo e lá na frente acharem que eu participei, e, ao mesmo tempo, de manchar a minha reputação, e, ao mesmo tempo, aquele medo de “pô, mas e aí, você vai sair sem nada? Você vai sair sem olhar o mercado?”. (P1)

Por medo de errar e de ser punido pelo erro, o executivo pode desenvolver uma falta de confiança em sua capacidade realizadora e em seu talento. A única garantia para jamais errar é não agir, fugir da vida e de seus desafios. A forma como então se encara o erro passa a ser crucial e é reconhecida na descrição:

Eu acho que tem também uma relação de medo que é muito atrelada ao erro. Medo de fazer um... de cometer um erro. Como o erro é visto nas empresas como algo negativo, e aí se cria uma cultura de aversão ao erro. Aí quando as pessoas erram, elas tendem a se fechar ou não contar. E aí você acaba impactando, cara, em problemas, a meu ver, de comunicação e problemas que podem se tornar até maior. (P3)

Esta categoria de medo pode ser mais custosa às organizações do que as próprias consequências dos erros cometidos. A tomada de decisão a partir de julgamentos parciais e de pequeno alcance pode gerar resultados desastrosos, assim como ficar estagnado com medo de errar ou correr determinados riscos que são indispensáveis para assegurar a evolução da organização. A procrastinação em agir e decidir torna-se inimiga do alto desempenho, podendo ser compreendida como uma âncora que impede o movimento, conforme os seguintes comentários:

Cara, é aquela coisa de às vezes você segura uma decisão e às vezes você nem percebe que você está procrastinando. Então, cara, assim... você pode fazer, mas você enrola um pouco, porque você não tem certeza. E aí, cara, passa uma semana, passam duas semanas. Então, assim, cara, procrastinação acho que é um efeito claro, assim, você fica meio que, cara, fazendo com que as coisas demorem mais do que elas precisariam demorar. (P3)

Eu tinha mais incertezas do que certezas, mas você tem que tomar a decisão muito rápido. Com o tempo você aprende que é mais prejudicial para a empresa você demorar para tomar a decisão do que você correr o risco de não tomar a melhor decisão, mas tomá-la rápido, pelo menos para manter em movimento. (P1)

Pensar, agir e decidir de forma diferente, sempre com o objetivo de obter resultados superiores, são os papéis da gerência. Para Motta (1997), a gerência é a arte de fazer acontecer, de obter resultados que podem ser definidos, previstos, analisados, avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante.

Na era da produtividade, é preciso encontrar um equilíbrio entre os resultados que o jovem executivo busca para alavancar sua reputação e, consequentemente, sua carreira; e a percepção que ele constrói em relação à sua liderança, que corresponde aos seus valores profissionais, ao como seus resultados foram atingidos e a que custo. Assim, o medo de errar também nas relações humanas aparecem de forma bastante evidente:

Eu tenho muito medo de ser injusta, isso como líder, tenho muito medo de ser injusta, de fazer uma leitura errada de um profissional ou prejudicar a carreira do profissional. Eu tenho mais medo ainda de fazer a leitura errada, que isso eu já fiz, e promover um mau-caráter, que isso já aconteceu, eu já fui enrolada. (P1)

Então tem esse medo, de como você gere as pessoas, a forma como as pessoas interpretam, o medo da consequência disso, do quanto isso vai influenciar os outros, o medo de você ser injusta, o medo de você estar errando, medo de errar, o medo de errar é muito grande. (P2)

O gerente está sempre em movimento, interagindo com seu ambiente. Ele exerce uma ação em seu meio, e seu meio reage em função dessa ação. Uma das reações nas organizações é a demissão. O desemprego tem sido um dos maiores problemas enfrentados na atualidade, sendo caracterizado pelo não encontro de um trabalho assalariado nas organizações. As consequências do desemprego podem ser aterrorizantes, tanto do ponto de vista do indivíduo quanto do ponto de vista social e político, podendo provocar problemas relacionados à saúde física e mental do gerente.

Para Mira y López (1963), o medo relacionado à demissão é caracterizado quando o ser humano necessita de algo vital, busca-o e não o encontra, sentindo a frustração de seus esforços e o esgotamento da sua energia, surgindo então a suspeita antecipadora do fracasso. Vem, então, o medo de não poder sustentar sua família. O medo de ser demitido é estimulado pelo medo a respeito do que acontecerá com a vida após a demissão. Pode-se notar na descrição a seguir o medo do enfrentamento de uma demissão em relação às obrigações de um indivíduo.

Eu tinha um medo absurdo de ser demitida, [...] eu comecei a sustentar a minha mãe com 25 anos de idade, porque ela teve síndrome do pânico. Então eu lembro que eu engolia muito sapo, eu estagiária ainda, meus amigos às vezes falavam para mim: “ah, manda o chefe para o inferno, ah, deixa isso para lá, vira a noite fazendo projeto e tudo”. Eu falava: “gente, se eu for demitida, minha mãe não toma café da manhã” [...] pode vir uma situação de mercado, a empresa pode não dar certo, ou, sei lá, eles podem... pode aparecer outra pessoa. [...] meu maior medo era minha mãe, era deixar minha mãe vulnerável por um desleixo meu. (P1)

Eu peguei, cara, um erro gigantesco de gestão de recursos financeiros, no que a gente estava fazendo de ativação, de investimento, etc. Só que eu também não vi no começo e passou batido [...] E aí, cara, fiquei com muito medo, cara, que eu não sabia como falar, eu não sabia o que fazer, cara, eu não sabia como a gente poderia solucionar aquela situação.

Fiquei com muito medo. [...] foi uma pressão muito grande em termos do que estava acontecendo [...] o gatilho era o medo de ser mandado embora. Eu tinha certeza que eu ia ser mandado embora. (P3)

Nota-se, então, que o jovem executivo vive sob intensa dicotomia, pois de um lado almeja performar acima das expectativas em seu papel de gestor, tanto em relação a resultados superiores para o negócio quanto no seu reconhecimento como líder exemplar, no intuito de robustecer sua reputação e alavancar oportunidades de carreira; e por outro, sente a ameaça de decisões erradas provocarem resultados equivocados, desde prejuízos para a empresa a impactos próprios como demissão, fracasso ou percepções negativas a seu respeito, que manchem sua trajetória profissional.

4.3 Fardo da liderança

A terceira origem do medo foi identificada como o fardo da liderança, que pode ser interpretada como a incumbência, muitas vezes abusiva, que é depositada em um executivo e que se refere ao ônus inerente ao papel de gestor de uma organização, aliada à solidão que é tida como consequência da ascensão profissional.

Nesse contexto, nota-se que alguns desafios impostos são vistos pelos executivos como situações de extrema dificuldade e complexidade, as vezes até impossíveis, gerando uma impressão de responsabilidade que vai além da capacidade de um ser humano:

Então são projetos com objetivos irreais, um custo mínimo, investimento mínimo, e sem planejamento, porque tem que ser rápido, porque também não tem recursos e a empresa normalmente está precisando de dinheiro ou do resultado, mostrar algum número rápido. Então os profissionais mais seniores, eles se deparam com uma situação que é inviável. Então, olha, você tem um objetivo que é irreal, você não quer investir nenhum dinheiro nisso, quer fazer guerrilha, [vem uns papos] de: “ah, tem que fazer, pensa fora da caixa”. Cara, o que é isso, abracadabra? Versão nova corporativa? “Pensa fora da caixa”, aí resolvia o problema. Se eu soubesse resolver o problema, já tinha sugerido. (P1)

E eu acho que a última situação de medo foi essa que eu falei, cara, quando eu assumi como country manager, e aí a gente tinha que mudar toda a operação, toda a empresa, tudo. Cara, e assim, era muita coisa. Podia gerar risco no negócio. Podia, cara, fazer com que a gente

acabasse com nossa operação, que era uma questão ali de vida ou morte. (P3)

Isso eu vivi mais como CEO, porque CEO foi o que eu te falei: caramba, parece que eu tenho que salvar 10 mil pandas todo dia. [...] “Caramba, gente, eu sou um ser humano normal”, é muita responsabilidade. (P1)

Assim como a demissão, a falência de uma empresa, último estágio de vida de uma organização, no currículo de um executivo, pode manchar sua trajetória profissional e, trabalhar com essa ameaça eminente se faz extremamente desafiador:

Eu posso trazer alguns casos que foram difíceis, cara, assim. Em 2016, quando eu assumi a posição de country manager aqui no Brasil, cara, eu assumi com um desafio que o CEO global passou para mim que era o seguinte, cara: ou a gente mudava e reorganizava a operação inteira do Brasil ou a gente ia fechar a operação, então a gente ia morrer [...] Eu poderia muito bem manter o mesmo que eu estava fazendo, mas, cara, em algum momento aquilo ia acabar. Eu ia fazer a mesma coisa e em algum momento a empresa ia morrer. Então, cara, sim, existia muito medo. Passei por muito medo. (P3)

Além da busca incessante por resultados concatenada ao papel de gestor e imposta por chefes e pelo próprio mercado, também há a carga que o próprio indivíduo se delega na função de executivo, na qual inclui-se também a responsabilização pelos impactos de suas decisões e aquelas que não necessariamente estão sob seu controle, na vida de outras pessoas, como evidenciado nos trechos:

Eu estou com o sonho da pessoa em mãos, a pessoa confiou em mim, eu estou com o sonho e emprego de outras pessoas ali, com projetos de outras pessoas, eu me sinto muito responsável. Então acho que a maior ansiedade de uma coisa não dar certo é isso: caramba, mesmo que eu tenha consciência que eu não sou a única responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa, eu sei que eu tenho muito poder de atuação nesse destino, então com *grandes poderes vêm grandes responsabilidades*, assim, eu tive muita consciência disso. (P1, grifo nosso)

E, cara, mandar embora, assim, não por performance ou por resultado, mas, cara, mandar embora porque não tinha dinheiro para pagar. Cara, assim, essa situação foi muito difícil, cara. Porque, cara, medo da reação das pessoas, medo de como que elas iam entender, como que elas iam

me olhar e, cara, como eu iria fazer. Então isso foi bem difícil para mim.
(P3)

Essas características somadas depositam uma alta pressão no executivo, desdobrando-se em sintomas de alto estresse, preocupação extrema e crises de ansiedades que comprometem inclusive a qualidade do sono que, por conseguinte, afeta a produtividade do dia seguinte. O relato do participante auxilia no entendimento da questão:

Fico sem dormir, hoje em dia eu fico sem dormir. Quando eu tenho medo, eu... quatro da manhã é meu horário mágico. Se eu estou em momentos mais difíceis da empresa, quatro da manhã eu estou acordada. Aí acordada, não vai dar certo, o que eu estou fazendo, meu Deus, eu tinha que ter feito isso e eu não fiz e bla, bla, bla. (P2)

Conforme Mintzberg (1973) na teoria de evolução do papel do gestor, os papéis interpessoais (líder, símbolo e ligação) e papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) estão mais relacionados com a liderança. Os papéis interpessoais correspondem às relações sociais e humanas que o gestor possui dentro e fora da organização. Já os papéis informacionais dizem respeito às atividades relacionadas às informações que este gerente obtém e transmite tanto para o ambiente interno da organização como para o externo.

Uma das principais tarefas do gestor é influenciar e motivar indivíduos para conseguir fazer as coisas por intermédio destes. Isso exige realizar o desenvolvimento do trabalho por meio de expectativas compartilhadas com os liderados sobre propósitos, metas e prioridades, a fim de se criar uma força de trabalho produtiva, satisfeita e que almejem o mesmo objetivo. Essa inferência pode ser vista nos depoimentos a seguir, com uma reflexão do participante em relação ao fardo da liderança, na qual o sucesso é atribuído idealmente a todos os membros de um time, enquanto os motivos de não sucesso são atribuídos apenas à pessoa de referência:

Eu sempre vi o CEO um pouco como o maestro, o regente, assim: a não ser que você entenda muito de música, você entende que aquele cara é o cara que está conduzindo aquela obra toda. Mas, em geral, as estrelas são, com todo mérito, são os músicos. Só que a percepção que a gente tem... se uma orquestra toca maravilhosamente bem, a gente tem a valorização da orquestra, se a orquestra toca muito mal, normalmente a gente só vê como único responsável por aquilo o maestro. Então quando é bem-sucedido, a responsabilidade é do todo, [os louros] são do todo. Mas *normalmente quando dá alguma errada, a responsabilidade é só daquela figura.* (P1, grifo nosso)

E no cuidado que o participante tem em demonstrar suas emoções, pois sente que o clima organizacional é espelho de seu próprio clima:

Você não pode mostrar seus medos, tem um pouco isso, ser líder e às vezes é importante... acontecem várias vezes de as coisas estão difíceis, estão ruins e eu, por dentro, estou me matando, estou arrasada, estou super tensa e com medo, mas chego na empresa e: “bom dia! E aí, tudo bom?”. Aquela coisa positiva, otimista, porque o seu mood, as pessoas começam a depender do seu mood [...] Você reflete o que é a empresa, então, elas olham para você, imagina, você está bem, elas ficam bem também ou, pelo menos, é uma sinalização boa. Você começa a ser referência, então, tem essa coisa solitária que você não tem nem com quem dividir quando você arruma uma posição de CEO, de presidente. Você não tem como dividir e o mood da empresa, ele é consequência do seu mood, muitas vezes. (P2)

O executivo se defronta, ao exercer sua função, com situações que independem de sua vontade e liderança, pois há sempre o julgamento e a percepção alheia nas relações humanas. Neste contexto, o executivo busca ser reconhecido e se afirmar através de credibilidade junto ao time, no intuito de acirrar o comprometimento dos subordinados. Para construir essa vinculação, é preciso transmitir segurança, confiança e empatia, mesmo nos momentos em que os sentimentos são antônimos, sendo essencial à representação deles:

E você tem que representar tanto ali no dia a dia que você é forte, que você é sinistro, que você aguenta o tranco e tudo mais, pô, você chega em casa, é teu porto seguro, é o lugar onde você pode chorar, que você não precisa estar lindo, linda, que você não precisa estar... ser a pessoa mais legal do mundo. [...] eu preciso ser eu, sofrer, estar cansada, me permitir, ficar puta, confusa. Porque durante o dia eu não posso, assim, eu não me permito ficar confusa, ficar triste, ficar revoltada. E aí em casa eu tenho que poder fazer isso. (P1)

Contudo, há também situações na rotina do executivo em que é substancial exercer a autoridade formal na solução de problemas, mantendo uma postura fiel aos objetivos e ambições do negócio, mesmo que tal atitude acarrete uma possível percepção negativa por parte da equipe. Isso foi relatado em uma das experiências vividas:

Passa o medo das pessoas ficarem frustradas, ficarem chateadas, trabalharem mal e criar um clima ruim na empresa [...] Então, assim, o medo de como eu conduzo aquilo, eu não quero ser nem uma pessoa dura, injusta e tudo, mas também elas precisam entender que nem

sempre as coisas acontecem como é melhor para a gente, assim, nem sempre as coisas acontecem da melhor forma para a empresa e nem sempre acontece da melhor forma para o funcionário. Então elas precisam entender, tem dia que a coisa é melhor para elas, tem dia que a coisa é melhor para mim – para mim, no caso, a empresa. (P2)

Faz parte do perfil do líder atuar junto aos seus pares, no intuito de se formar uma equipe de trabalho fazendo da gestão a mais participativa possível. No entanto, pode-se constatar, na maioria das empresas, que há um abismo entre o alto escalão e os demais níveis da pirâmide. Paradoxalmente, sabendo que as organizações são repletas de relações onde de fato se incentiva o trabalho em equipe e a gestão participativa, nota-se um sentimento de solidão pelo executivo também como fardo da liderança. Segundo Tomei e Fortunato (2008), a solidão é o sentimento de estar só, de sentir-se solitário mesmo quando entre amigos, ou seja, independe de circunstâncias externas. A solidão pode também ser entendida como uma condição de estado emocional fragilizado, quando este se sente estranho ao grupo, rejeitado ou não compreendido.

A solidão no poder tem uma conotação negativa, associada com falta, ausência, perda e abandono, e é marcada pelo sentido de isolamento que se traduz em diversas formas. A solidão pode ser percebida na falta de ter alguém para compartilhar, pedir ajuda em relação a determinados direcionamentos, discutir por diferentes perspectivas e pontos de vista, seguindo o provérbio no qual duas cabeças pensam melhor do que uma. Assim, nota-se essa falta de suporte na experiência compartilhada:

Então, para mim, o ser sozinho potencializa o meu medo, porque se eu tivesse pares, se eu tivesse até uma estrutura de suporte, assim, se fosse uma empresa maior, onde você tem um RH, onde você tem áreas parceiras, você pode trocar uma ideia, você não precisa necessariamente mostrar o seu medo, mas você vai ali: “estou querendo trocar uma ideia ,porque está acontecendo isso, isso e aquilo”, qualquer coisa do gênero [...] Então, eu tenho que ir sozinha encontrar as respostas. Seja para procurar alguém que vai poder me ajudar naquilo, alguém de fora, mas é só eu e eu mesma [...] eu me sinto muito solitária nessa caminhada. Eu tenho poucas pessoas com quem trocar, entendeu? (P2)

Quando você é um CEO de uma empresa, não tem ninguém acima de você que te dá um direcionamento. É você que tem que dar um direcionamento. E aí da mesma forma, quando você está num ambiente novo ou num ambiente de inovação, boa parte do que você faz, ninguém fez. Tem outros lugares para você se espelhar. Não tem como você procurar outras referências ou coisas... históricos do passado [...] um CEO é a pessoa que está mais sujeita a errar, porque é a pessoa que não

tem muita referência ou não tem um direcionamento. Então essa pessoa está mais sujeita a errar. (P3)

Essa falta de apoio também é verificada na ausência de *feedbacks* em relação às formas de trabalho do executivo, que vão além dos interesses pelos resultados obtidos, e do interesse genuíno no bem-estar do indivíduo, seja por parte dos superiores ou dos subordinados, como visto na seguinte experiência:

E ser CEO é muito solitário, porque você não tem par para dividir, você não pode desabafar com teu time, porque você não pode gerar insegurança neles, e normalmente os seus chefes são os investidores e eles não estão nem aí para o que você está sentindo. Eles não são um gestor que está querendo te desenvolver, o cara só quer que você dê resultado [...] CEO raramente tem feedback, raramente! O investidor não chega e diz assim: “João, vamos aqui... vamos fazer nosso feedback mensal?”. Não existe isso. O investidor não está nem aí se você está feliz, se você está triste, se você precisa de desenvolvimento, se você precisa de cursos, se você não precisa de cursos, ele não está nem aí, se você está... “ah, você anda estranho, está tudo bem?” [...] Então tem todo um controle, uma cobrança, mas não tem uma convivência. Então você não tem nem o rosto do cara. (P1)

Para Tomei e Fortunato (2008), existem dois tipos de solidão: a positiva e a negativa. A solidão positiva é a necessidade que os indivíduos sentem de se afastarem dos outros em determinados momentos. Nessas ocasiões, mesmo que seja doloroso, o isolamento é construtivo e necessário para refazer energias e para desabrochar o processo criativo. A solidão negativa é o isolamento do indivíduo ao sentir-se rejeitado pela sociedade e/ou pela organização em que trabalha, ou ao se perceber não enquadrado nos padrões estabelecidos pela cultura organizacional. Esse isolamento, quando insuportável, pode levar o indivíduo a atitudes agressivas e, em alguns casos, até à depressão, afetando a motivação e a produtividade no trabalho. O sentimento de isolamento pode ser despertado por pequenas situações do dia a dia de um executivo, como detalhado na vivência abaixo:

Tinha uns momentos até mais banais, por exemplo, de almoço, que, cara, eu não tinha uma equipe própria para ir almoçar. [...] Porque, assim, chegava hora que eu estava sozinho, não tinha com quem almoçar e almoçar sozinho é uma das piores coisas que existe quando você está em uma empresa, você parece ser aquele cara que ninguém gosta, ninguém quer falar contigo. E isso era muito foda (sic), cara. Por mais simples que pareça, isso era um negócio muito difícil mesmo. E aí tentava procurar as pessoas, elas falavam: “eu tenho um almoço com a

equipe aqui”, “eu tenho um almoço de negócio”, quando eu não conseguia ninguém para almoçar, era muito foda. (P3)

Assim, constata-se que o fardo da liderança é estafante, visto que se exige do executivo um desempenho utópico de herói, como se houvesse uma bala de prata para solucionar todas as adversidades repentinamente. Soma-se a isso a autocobrança do profissional, que reconhece seu compromisso com os impactos de atos e decisões que estão ou não sob seu controle, sendo que sua única forma de agir é por meio de seu próprio poder, influência e julgamento, pois sente-se sozinho e sem amparo em situações de tomada de decisão no ambiente profissional.

4.4 Senso de incongruência

A quarta origem do medo foi definida como senso de incongruência, ou seja, aquilo que apresenta uma contradição e não está harmonioso com a realidade. Esse sentimento compreende uma insegurança interna a respeito das suas competências em comparação com as responsabilidades que vive na função de um executivo, que desperta uma sensação de falta de preparo e de autossabotagem; e um questionamento no tocante à sua imagem projetada ao exterior, na qual se confronta com uma percepção de realidade não condizente com sua própria autoimagem.

A competência não é algo dado, precisa ser cultivada continuamente. O indivíduo pode sentir-se despreparado para enfrentar os desafios no papel de gestor se não confiar em suas habilidades e valores desenvolvidos. Contudo, as experiências vividas e os sucessos conquistados não asseguram uma postura mais confiante diante de novas situações, sendo o medo companheiro natural do desconhecido, como observado na exposição:

A gente sempre vive o medo achando... quando, assim: “e se dessa vez eu não conseguir superar?”, entendeu? Todo medo novo, ele surge meio assim, também. “Será que dessa vez eu vou conseguir? Ah, mas esse é mais cabeludo que aquele outro”. As mesmas questões que você talvez tenha conseguido lidar com elas num momento que você tem... quando elas voltam, que você se sente... você não necessariamente tem a convicção que você vai conseguir passar por elas de novo. Aquela coisa também de: “dei conta daquela vez, mas será que agora eu dou conta?”. Entendeu? Isso é um medo. Medo do medo. (P2)

Crescer significa acolher o risco de novas aventuras. Para viver é preciso aprender a desfrutar do novo, renovando-se a cada dia. Com isso em mente, o executivo deve estar disposto a enfrentar as turbulências do caminho inexplorado que faz parte do crescimento na carreira. Nessa jornada, muitas vezes é preciso mudar de empresa, time ou área de expertise, o que acarreta uma sensação de insegurança e de muitas dúvidas:

Tinha um contexto em que... empresa de tecnologia, Startup, um universo muito digital, com qual eu nunca tinha trabalhado. Então era uma coisa bem diferente para mim e eu não sabia se, de fato, eu era a pessoa correta ou não naquela função e naquele momento. E também quando eu assumi como country manager, que era: “cara, será que, de fato, eu estou parado ou não para assumir uma posição dessa?”, agora que abre muito mais o leque, né? A minha experiência, até então, era muito mais em uma área funcional específica e aí você passa olhar todas as áreas. Então, cara, eu acho que nesses dois momentos teve uma sensação parecida: “será que eu devo estar? Será que sou a pessoa certa? Será que é o momento certo?”. (P3)

Segundo Motta (2012), o trabalho moderno tornou-se mais individualizado, incentivando a competição. Observa-se, dentro das organizações, uma competição acirrada também nas discussões de carreira, pois inevitavelmente ocorre uma disputa entre os indivíduos por novas funções e promoções. Assim, essa disputa fomenta uma constante comparação de si com outros indivíduos, a fim de se colocar em melhor posição para as oportunidades que possam vir a surgir. Dessa forma, o ato de se comparar com outros age como mais um estimulante, conforme compartilhado por um participante:

O primeiro medo que eu tive profissional foi na empresa A, quando eu entrei lá. Porque, cara, assim, juro, eu entrei numa turma de... nós éramos em 12. Cara, era eu de relações internacionais, um de administração, um de TI, o resto, engenheiro. Então, cara, de certa forma, todo mundo atrelado a números, dados, e eu, cara, aquele cara que se formou numa faculdade em que eu estudava... eu lia livro. Não sabia nem mexer no Excel. Então, cara... e eu olhava a minha turma de trainee, cara, o que a galera conseguia fazer com Excel, fazer em planilha, etc., cara, aquilo me dava um medo, um desespero, assim. Esse foi o meu primeiro medo. (P3)

Por outro lado, esses mesmos sentimentos de despreparo, insegurança e dúvida podem surgir sem razões claras e conscientes, ainda assim comprometendo a forma de agir do indivíduo. Gray (1976) expõe que o medo apavora os indivíduos, os paralisa, os impede de

realizarem alguma tarefa, trazendo angústia e criando um estado de insegurança e inferioridade que podem afetar diretamente seu trabalho e desenvolvimento. Pode-se observar no trecho seguinte que esses dilemas provocam, além de autoquestionamento e dúvidas internas, uma postura de sabotagem a si mesmo que extrapola a barreira do racional:

Então isso tem um que de auto sabotagem. Às vezes... o que mais? Assim, questões, não sei se todo mundo tem, que hoje é bem menos do que antes, do que no início, mas no início eu tinha preocupação maior e eu acabava me sabotando nisso, na aceitação. Que eu ficava olhando, falando: “poxa, será que eu sou uma líder? Será que eu sou a pessoa para esse cargo?” [...] eu acho que o pior da auto sabotagem é porque quando você chega nesse nível de incerteza, aí abaixa a autoconfiança e a autoestima, a sua vida pessoal está em um nível que ela está intragável também. Normalmente, quando você está nesse nível de estar se olhando no espelho e falando: “será que eu não sou um bom líder? Será que eu estou fazendo a coisa certa?”.

Observa-se que esses sintomas são clássicos da síndrome do impostor, que se caracteriza pela incapacidade de os indivíduos acreditarem em suas próprias competências, por permanecerem convencidos de que não são merecedores do sucesso auferido e que, portanto, são nada menos do que fraudes. Para Mount (2015), a síndrome do impostor é um fenômeno que envolve profissionais inteligentes e bem-sucedidos que sentem que não merecem suas conquistas e que, em vez disso, estão certos de que falsificaram seu caminho para o sucesso e logo serão descobertos, tendo o estresse, o medo, a ansiedade e a falta de confiança como resultado. Essas características podem ser observadas na descrição dos participantes que apontam para a incongruência da identidade:

A síndrome do impostor: quando você cresce muito e você começa a achar que você é uma fraude e que as pessoas não estão enxergando. Eu vivi muito isso, vivi muito isso como CEO. De vez em quando olhar assim: as coisas até estão dando certo, então todo mundo olha para mim e acha que eu estou segura, eu falo, eu me posiciono, eu tenho os argumentos, eu estudei, fiz o dever de casa, mas eu estou com tanto medo do negócio não dar certo. Porque no final do dia eu sou a última palavra daquela decisão, isso dá um medo tão grande que você começa a questionar assim: cara, será que eu estou enganando todo mundo? O que essas pessoas estão vendo que acham que eu assim, que eu tenho competência para ser CEO, que eu tenho competência para assumir esse cargo ou tomar essa decisão, o que passa na cabeça das pessoas? (P1)

No meu trabalho, hoje, eu sinto isso: “gente, é isso, todo mundo achando que a empresa X é incrível, sensacional, mas uma hora vão descobrir que eu sou uma farsa, descobrir que eu fico aqui, que tudo isso daqui é uma mentira, que isso aqui é porque eu sou boa de papo”. Tem muito disso, assim, eu vivo muito isso. Às vezes [eu sou assim]: “as pessoas acham que tudo é lindo, porque eu vendo bem, porque eu sou boa vendedora, mas, na verdade, eu sou uma farsa”, entendeu? (P2)

Como visto, a principal alavanca para a síndrome do impostor é o não reconhecimento do próprio sucesso, atribuindo o mérito das conquistas a outros fatores que não a própria competência, como sorte, externalidades, equipe ou simplesmente ter estado no lugar certo na hora certa. No intuito de tratar desse desconforto, os indivíduos passam por um processo no qual precisam despende tempo para crerem em suas realizações e se apropriarem dos resultados cabidos aos seus talentos e habilidades, conforme comentário:

É uma angústia que vem do medo de que me descubram. O medo de que uma hora a casa caia, entendeu? Medo de, de repente, alguém descobrir que isso aqui é tudo... que eu sou uma farsa. Mas isso é muito doido, assim, porque quando você para para processar: “será que nós somos assim mesmo? você fez aquilo, você fez não sei o que, será que se você fosse incompetente, você teria feito tudo isso?”.[...] “não, aquilo deu certo por causa disso, disso e daquilo, não foi porque eu fui boa, não foi porque eu fiz. Aquilo ali funcionou porque eu tive sorte”. A gente fica encontrando desculpas para o nosso sucesso, entendeu? Para as coisas que a gente fez bem feitas, como se você estivesse sempre encontrando em outras coisas a resposta do que deu certo. É meio doido isso.

Para Mount (2015), os indivíduos que sofrem da síndrome do impostor apresentam traços semelhantes. Eles são tipicamente ambiciosos, possuem uma posição de destaque e um medo intenso do fracasso, sofrem de falta de confiança e vivem em estado de alta ansiedade. Esse senso de inadequação, comum a quem sofre da síndrome, pode fazer com que os indivíduos trabalhem incansavelmente para evitar que suas fraquezas sejam expostas. Por isso, eles são adversos a risco e relutam em fazer perguntas pelo receio de não parecerem inteligentes e competentes.

Para ser bem-sucedido, os executivos precisam provar que merecem tanto o respeito quanto a confiança de seus subordinados e superiores. A sensação ao assumir novas funções é a de estar sendo sempre examinado sob uma lupa. O principal medo é de que essa avaliação seja apoiada em estereótipos e informações superficiais capazes de minar sua credibilidade. Desta forma, a maneira com que são percebidos é tratada com extremo rigor e atenção, e pode

ser vista no relato de preocupação do participante com seu desconhecimento sobre novos temas de sua responsabilidade ao assumir o cargo de CEO:

Então em relação aos outros, aquele receio se as pessoas vão te olhar com: “puta, cara, esse cara não sabe nada, o que esse cara está fazendo?”. Eu acho até, cara, pegando o caso assim, você ter que ir de um dia para o outro ser responsável por uma área financeira, eu não sou financeiro e, cara, ter que entender de balanço, de balancete, contabilidade, tesouraria, etc. E aí meio que sempre me questionava se as outras pessoas estavam olhando para mim: “esse cara não sabe nada, o que ele está fazendo aí?”, entendeu? [...] você tem aquele medo de falar alguma coisa que é uma besteira absurdo e os outros falarem: “meu, olha o que esse cara falou”. (P3)

A imagem de uma pessoa é a projeção da sua identidade, e é possível construir diferentes imagens de um mesmo ser. Estas imagens advêm dos diferentes papéis desempenhados por ela em várias esferas da vida, que criam impressões que são captadas por diferentes formas de olhar. Para o executivo, sua imagem envolve mais do que apenas desempenhar um cargo ou função, pois leva-se ao trabalho também aspirações de vida, visões de futuro e questões pessoais. Nessas circunstâncias, observa-se que a preocupação do executivo com sua imagem extrapola o ambiente de trabalho, colocando-se pressão e cobrança no que tange também à expectativa social e familiar, conforme descrição:

O medo é... muitas vezes, eu uso a palavra: “pressiona”, “estou me sentindo pressionada”, pressão, pressão de todos os lados: pressão de ser bem sucedida, pressão em fazer dar certo, pressão em não errar, pressão da família, pressão que a família te pressiona com outras coisas, pressão social, de você ser criticada, [...] E tem o medo social também, medo do fracasso, o peso social do fracasso, sabe? O medo de dar errado, não pelo fato simples: “deu errado”, mas pelo... cara, o que as pessoas vão dizer, eu preciso, eu tenho obrigação de manter isso daqui, porque as pessoas têm uma expectativa com relação a mim, em cima disso, entendeu? Então o medo de não conseguir cumprir essa expectativa, atender essa expectativa, que é psicológico, é algo pessoal, é algo social. (P2)

É de entendimento comum que o *status* de um indivíduo está diretamente relacionado ao seu *status* no trabalho. Ao longo da vida, os indivíduos caminham em direção aos seus ideais, e quanto mais próximo o indivíduo chega de seu ideal por meio de sua carreira, melhor ele se sente e seu autorretrato se torna mais positivo. Contudo, ele também alimenta o ciclo de

construção de uma imagem de sucesso para o exterior que aumenta ainda mais a pressão para o atingimento das expectativas criadas, conforme relatado:

Eu tenho uma tia, que ela falava assim, chegava na cidade A, ela falava assim: “minha sobrinha, essa aqui, ela é diretora da empresa X”, não era diretora da empresa X, mas ela falava, “ela manda na empresa X”. Então, assim, por mais que fosse um exagero, [falava]: “ai, tia, não, mentira, não sou”, aquilo vem com uma responsabilidade. Tipo assim: e agora, como eu falo para essas pessoas que eu não sou mais? Como é que eu falo que eu fui demitida ou como é que eu falo que eu não estou feliz e que eu quero sair desse lugar? (P2)

Essa pressão é intensificada quando o executivo é refletido a imagem da organização, como acontece no caso do empreendedor, onde torna-se impossível separar a imagem do profissional daquela formada pela empresa em que atua, tornando-se reflexo um do outro para o mercado e para as pessoas, seja para o bem ou para o mal:

Hoje, com a empresa Y, muitas pessoas acham... já teve programa sobre a empresa Y em um canal de TV a cabo, então as pessoas olham para mim, a empresa Y foi para o exterior no meio do ano, as pessoas olham para mim e as pessoas me convidam para apresentar a empresa Y nas aulas delas, né? A falar sobre a empresa Y. E aí como é que num belo dia você chega e fala assim: “a empresa Y quebrou, eu não tive competência para fazer a gestão dela”? Te apavora, isso aí dá medo, eu preciso fazer esse negócio acontecer, não só porque eu me propus, individualmente, mas talvez até maior do que isso é: [tem muita plateia] olhando para mim e achando que... ou criando uma expectativa aqui, lá em cima, me colocando lá em cima, como é que, de repente, uma hora eu viro e falo que eu não fui competente para dar conta disso? Não tive essa. Então isso é um peso muito grande. (P2)

Com isso, consegue-se ver o senso de incongruência como a falta de sintonia entre a consciência da realidade, que vive em constantes transformações com mudanças de ambiente e novas oportunidades, e a expectativa construída no mundo externo por meio da imagem projetada, tanto sob o ponto de visto do indivíduo, que muitas vezes sofre com a síndrome do impostor, quanto pelo prisma das percepções dos outros a seu respeito.

4.5 Crise de confiança

A quinta origem do medo foi estabelecida como crise de confiança, que pode ser introduzida como a assimetria dos valores e crenças individuais com as percebidas no ambiente organizacional, seja nas atitudes das pessoas que o compõem ou nos processos informais estabelecidos na empresa e que definem a cultura, o que faz com que o executivo se sinta desconfortável neste meio. Assim, observa-se um desconforto representado pela expressão “peixe fora d’água”, dita pelo participante:

Uma das primeiras coisas que me despertam medo é quando eu olho em volta e eu me sinto um peixe fora d’água, seja pela cultura da empresa, pela postura das pessoas, às vezes até o tipo de brincadeira, o jeito que as coisas são feitas, as metodologias. Então pode ser tanto uma questão ética, pode ser uma questão cultural. (P1)

Apesar de o medo no ambiente de trabalho ser uma das emoções mais comuns e penetrantes nas relações humanas, ele ainda vem sendo tratado como um assunto particular, que estaria apenas no âmbito da terapia individual, em vez de ser analisado como um fator, mecanismo ou força motriz relevante às organizações.

A organização possui papel fundamental na origem do medo em questão, pois é acarretada por estímulos advindos do ambiente de trabalho que comprometem a confiança, que é tomada como a crença na probidade moral, sinceridade, lealdade e competência de outrem. Nas organizações, segundo Zanini, Lusk e Wolff (2009), a confiança funciona como um mecanismo informal e complementar de governança, podendo reduzir o uso de hierarquias formais para atenuar comportamentos oportunistas entre parceiros de interatividade, além de contribuir substancialmente para a eficiência organizacional

Neste contexto, o ambiente de trabalho novo e desconhecido age como estimulante do medo, pois exige que o indivíduo trabalhe com novas pessoas, reconheça as conexões existentes, se estabeleça em um ambiente diferente e assuma novos relacionamentos com superiores, subordinados e colegas. Observa-se que o novo gera insegurança e faz com que o indivíduo aja com mais cautela, Tateando seu novo ambiente a fim de conquistar segurança para suas atitudes, como compartilhado:

Eu acho que o primeiro é um âmbito de aquilo que é desconhecido. Então quando você não conhece alguma coisa e naturalmente você tem

receio de dar algum passo, tomar alguma ação ou tomar alguma atitude [...] eu acho que é uma sensação de medo, porque é algo novo. E aí naturalmente ou você se questiona se o que você conhece de fato se aplica ou faz sentido para aquela nova realidade, ou você tem que ir entrando para conhecer as coisas aos poucos, um ambiente que você não está confortável e você não está familiarizado. Então não acho que é uma sensação de medo negativa. (P3)

A cultura de uma empresa também influencia na edificação das relações de confiança no trabalho. Entende-se como cultura organizacional o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma organização. Consiste no ambiente que é vivido dentro de uma organização e que impacta negativamente ou positivamente sua produtividade. Cada indivíduo tem um papel a desempenhar, podendo influenciá-lo e ser influenciado por ele.

Dorado e Solarte (2016) argumentam que as emoções no trabalho afetam as organizações não só no funcionamento operacional, mas também na sua dimensão social, como cultura e clima organizacional. Destacam que a deterioração das relações de trabalho, clima e cultura trazem efeitos críticos para o trabalhador, como percepção de ameaça, sentimento de impotência, negação e evitação, entre outros, além de favorecer um clima hostil que alimenta o ciclo de deterioração das relações e a inércia organizacional.

Nesse contexto, um ambiente altamente competitivo aparece como catalisador da crise de confiança, pois incita uma disputa extrema entre pares por oportunidades de carreira, que pode ser manifestada em atitudes desonestas, tornando o ambiente ameaçador para quem o vivencia, alimentando, assim, ansiedade e tristeza. Isso se expressa nas palavras do participante:

Na empresa Z era um lugar onde eu senti medo algumas vezes, assim, por conta de clima, era um clima muito puxado [...] Então, tinha uma coisa meio assim: *para você dar um passo além, alguém precisava cair*. E aí não só alguém precisava cair, como você precisava garantir que ninguém dos seus pares estava tão bom para assumir, então, tinha uma *competição de pares com pares*, porque, numa oportunidade, as pessoas queriam estar em destaque, melhores do que na dianteira dos seus pares [...] Um lugar onde esse *clima me fazia mal, me gerava ansiedade, eu não ia trabalhar feliz*, eu trabalhava mal. Aí começa o medo de ser mal avaliada, porque eu estava, de fato, trabalhando mal, porque o clima era horrível, porque você quer trabalhar, porque as pessoas são... sabe, ninguém ali é parceiro. Então, começa também a virar uma bola de neve. E aí, obviamente, você tem medo de... parece que você não agrada nunca, então, parece que tem sempre alguém *querendo te passar a perna* e tal. (P2, grifos nossos)

Observa-se que esse ambiente altamente competitivo desperta uma desconfiança paralisadora nos indivíduos. Nota-se que eles passam a hesitar frente aos outros, interferindo no trabalho em equipe e no cooperativismo, e a própria autoconfiança fica abalada, pois carecem de aprovações de outros indivíduos para algumas atitudes e opiniões. O seguinte relato demonstra esses impactos:

Fica muito como uma âncora, eu começo a ficar com medo das pessoas, assim, medo de quem eu confio, quem eu não confio. Porque a minha capacidade de julgamento, ela nunca me provou estar errada. Normalmente a minha capacidade de julgamento... eu leio bem as pessoas. Mas quando a gente está assim, é o problema quando atinge a autoestima e a autoconfiança. Você começa a se perguntar: será que eu estou julgando corretamente essa pessoa? eu percebi que quando eu estou nessa situação de desconforto, eu costumo buscar a validação dos outros e eu vejo que tem alguma coisa errada. (P1)

A maneira com que a organização demonstra tratar de algumas situações de negócio, como erros cometidos por funcionários ou opiniões divergentes de indivíduos com hierarquias diferentes, também respaldam a percepção da cultura de uma empresa. Por exemplo, se o erro é tratado com punição, a cultura passa a ser percebida como uma cultura avessa ao erro e, consequentemente, influencia atitudes mais comedidas, como exposto pelo participante:

Eu vejo que é uma questão de autoridade. Então, cara, quando você tem uma estrutura que é muito autoritária, e aí você não pode gerar opiniões contrárias ou então você não pode não concordar com algumas decisões ou não concordar com alguns comentários ou afirmações. [...] E eu acho que isso para mim é a grande diferença. É um ambiente em que a mentalidade é propícia a erro, no sentido de, cara, aceite errar, mas com uma visão de aprendizado. [...] eu vejo muito nas empresas, caras, que são avessas ao erro, as pessoas não cometendo erro, mas ao mesmo tempo não inovando, fazendo as mesmas coisas e, cara, sendo beneficiadas e promovidas a isso, quando pessoas que estão... são mais favoráveis a tentar o novo e consequentemente a errar, acabam sendo penalizadas por isso. (P3)

Dessa forma, observa-se que a percepção em relação à reação da organização e do ambiente a determinadas atitudes estabelece os comportamentos adotados pelo indivíduo. Constata-se também que a anuência em relação a decisões críticas de negócio que afetam o propósito, destino e valores de uma organização em sinergia com os valores individuais é fundamental para a instauração da confiança interna na organização. A experiência do

participante a seguir demonstra o seu sofrimento quando há desalinhamento entre indivíduo e organização:

Eu não acreditava nas coisas que estavam acontecendo, nas coisas que eu via, eu não concordava e não acreditava nas decisões que estavam sendo feitas a nível global. [...] E aí todo dia eu pensava: “vou pedir demissão”, mas, ao mesmo tempo, eu parava para pensar e falava: “cara, acabei de entrar. Não tem nem um mês, entrei aqui prometendo um monte de coisa, que eu ia mudar a forma como a gente estava fazendo”. E eu vi as pessoas na empresa me olhando como um salvador, assim, vamos dizer, o cara que, de fato, ia conseguir mudar muita coisa e eu: “eu quero ir embora, eu quero ir embora [...] tinha uma sensação também, assim, de que eu não queria mais ir trabalhar, eu estava me boicotando o tempo todo. (P3)

Com isso, conclui-se que a crise de confiança, a quinta origem do medo, é fundamentada na desconfiança do indivíduo em relação ao ambiente em que está inserido, estimulada tanto por características culturais da organização, como a alta competitividade interna e modelos de comportamentos estabelecidos, quanto pela percepção a respeito de determinadas situações, como um ambiente novo e desconhecido e o desalinhamento de valores, propósitos e crenças entre indivíduos e organização.

5 CONCLUSÃO

Ao ver-se próximo ao fim do estudo sobre o medo, o pesquisador se conscientiza de que este é apenas o início de uma extensa jornada de reflexão. Contudo, a partir deste trabalho, o pensar sobre este sentimento que se apresenta de forma ampla, confusa e disfarçada, tornou-se levemente mais estruturada e objetiva. Conforme apresenta Oliveira (2016), em sua obra “Eu e Tu” Buber afirma que o ser humano não é um objeto de análises objetivas, exatas, infalíveis, mas um projeto que envolve o risco supremo da própria situação humana da reflexão.

Conduzir esta pesquisa, portanto, foi como empreender uma peregrinação. A peregrinação representa uma viagem, motivada pela devoção a um lugar sagrado. Trata-se de um ato religioso, espontâneo e voluntário, que consiste na procura por um objetivo, seja ele pedir graças ou favores para si ou para outros, obter perdão, esquecer o passado ou qualquer outra razão pessoal ou coletiva.

Entende-se a peregrinação, neste estudo, como um tipo de experiência pela busca de significado que só se pode encontrar a partir delas mesmas, ou seja, vivendo e passando por elas. Os traços fundamentais dessa jornada são as motivações do peregrino, o percurso e o lugar de destino, os mesmos pelos quais esta pesquisa foi construída.

A motivação inicial deste estudo surgiu através de um processo de reflexão, suportado por uma *coach* profissional há dois anos e incentivado pelo orientador deste estudo a todo momento. O interesse pelo tema está relacionado ao enfrentamento do medo ao longo da carreira profissional do pesquisador, que em diversas ocasiões provocou dor, sofrimento e desordem, sensações também o moldaram enquanto pessoa e profissional durante sua própria peregrinação.

Além disso, pouco se fala sobre o medo nas organizações, apesar de suas tantas implicações. O medo é tido como tabu e, por isso, acaba não sendo abordado de forma transparente, sem preconceitos e livre de julgamentos. Assim, o pesquisador encontrou pouco suporte para suas batalhas, tanto por não procurar com receio de julgamento, pela omissão das responsabilidades pela organização e pela dificuldade de encontrar conteúdo relevante para aliviar suas aflições que tratassem do tema além de soluções rápidas e receitas prontas. A partir disso, o pesquisador iniciou essa peregrinação apenas vislumbrando seu destino, compreendendo o sentimento do medo por meio dos significados atribuídos por quem o experencia nas organizações de forma intensa, ou seja, jovens executivos, que foram escolhidos

como companhia para esta jornada e que acabaram representando o próprio reflexo do pesquisador.

O percurso foi sedimentado com a metodologia de pesquisa fenomenológica, uma vez que explorações através da fenomenologia permitem entender a complexidade da experiência humana e ganhar uma compreensão mais profunda do significado das vivências dos participantes, a fim de encontrar-se com as essências dos fenômenos em si. Este método é recomendado para pesquisar fenômenos subjetivos, conjecturando que as verdades essenciais são originadas e trazidas à consciência na vivência e interpretação de cada um.

Como companheiros de percurso, outros três peregrinos foram selecionados. O perfil de jovem executivo foi determinado a fim de enriquecer o trabalho, aumentando as possibilidades de experiências vividas com o sentimento do medo nas organizações, pois estão mais expostos a situações de risco, que é um dos elementos que compõem o sentimento. Motta (2012) diz que o medo é composto da percepção de risco em relação a determinadas situações, a consciência da vulnerabilidade do indivíduo e organização a elas e a confiança na própria capacidade de reação.

Os participantes selecionados apresentam uma trajetória profissional de bastante sucesso, tendo passagens por funções gerenciais em multinacionais e cargos de CEO em *startups*. Se julgados superficialmente apenas pelos currículos, nos quais constam empresas admiradas, rápidas promoções e grandes responsabilidades, poder-se-ia fantasiar que os participantes são blindados ao medo. Contudo, ao ir além das aparências por meio da fenomenologia, observou-se que o medo é condiscípulo do sucesso, tendo estado presente intensamente em diversos momentos compartilhados por eles durante o estudo.

Com base nessas experiências, pôde-se chegar ao destino da peregrinação e encontrar cinco origens comuns do sentimento de medo em jovens executivos, que são a **expectativa difusa**, os **resultados equivocados**, o **fardo da liderança**, o **senso de incongruência** e a **crise de confiança**.

O medo originado pela expectativa difusa é alimentado pela sensação de insegurança sem razões claras, motivada por diversas situações de incertezas inerentes ao novo contexto VICA e pelas constantes mudanças, na qual se estimula a antecipação, na imaginação do indivíduo, de uma realidade futura dispersa e indesejada. Dada a sua falta de nitidez, essa origem tem um difícil diagnóstico que corrobora o que foi dito por Mira y López (2002), que classifica o medo imaginário como o mais torturante, sendo este injustificado e incompreensível.

A origem dos resultados equivocados apresenta como principal estimulante o medo de errar na tomada de decisão, ou seja, de não atingir os resultados esperados nem o reconhecimento almejado, agravado pelas consequências que este pode trazer, como prejuízos,

fracassos e até uma possível demissão. O impacto dessas consequências indesejadas na reputação desses profissionais potencializa mais o sentimento, provocando paralisias e procrastinações constantes.

O fardo da liderança é a exigência de um desempenho utópico de herói por parte do executivo, como se houvesse uma bala de prata para solucionar todas as adversidades repentinamente. Ela é somada à autocobrança do profissional, que reconhece os impactos das decisões que estão ou não em seu controle. A única forma de agir é por meio de seu poder, influência e julgamento, pois sente-se sozinho e sem amparo.

O senso de incongruência foi compreendido como a falta de sintonia entre a consciência da realidade, que vive constantes transformações, e a imagem projetada ao mundo exterior, tanto sob o ponto de visto do indivíduo, que muitas vezes sofre com a síndrome do impostor, quanto pelo prisma das percepções e expectativas dos outros a seu respeito.

A quinta e última origem, denominada de crise de confiança, é a desconfiança do indivíduo em relação ao ambiente em que está inserido, estimulado por características culturais da organização, como o ambiente de alta competitividade e modelos de comportamentos estabelecidos, e pela percepção a respeito de determinadas situações, como um ambiente novo e desconhecido e por desalinhamento de valores, propósitos e crenças entre indivíduos e organização. Com isso, espera-se que, por meio das origens identificadas neste estudo, a reflexão sobre o medo pelo indivíduo possa ser mentalmente mais organizada, direcionada e racionalizada, no intuito de facilitar o diagnóstico correto do sentimento e seus gatilhos, fazendo com que a ação e o tratamento no combate aos impactos indesejados do medo sejam cada vez mais efetivos e determinantes.

O caminhar é a experiência básica da peregrinação, que possui como significado conhecer os próprios limites, dominar os sofrimentos e encontrar a verdadeira consciência. É uma jornada transformadora que não possui fim, quando se permanece comprometido com a própria evolução. Sendo assim, o pesquisador deixa esta peregrinação, que teve o medo como motivação, percurso e destino, consciente de sua evolução durante o processo e convicto da evolução dos peregrinos que participaram desta mesma caminhada e daqueles que ainda a farão.

5.1 Contribuições gerenciais

Além de contribuir para as reflexões e diagnósticos individuais, este estudo pode também influenciar a maneira com a qual organizações, através da estrutura de recursos

humanos, tratam das emoções dentro do ambiente de trabalho. Notou-se que não é possível ignorar o executivo como um ser de emoções, nem se esquivar das responsabilidades da organização com este tema. Por isso, apoiá-lo no desenvolvimento de resiliência emocional, que converge para o autoconhecimento, pode contribuir diretamente para a melhoria dos resultados da empresa através do melhor desempenho de seus executivos. Iniciativas como implementar programas de *coach*, trabalhar formas de estabelecer uma cultura na qual prevaleça a confiança, descentralizar responsabilidades para cargos médios de gestão, são exemplos de projetos que facilitariam o acolhimento do medo nas organizações.

5.2 Limitações e estudos futuros

Destaca-se como limitação do trabalho o fato de ter-se estudado um público bastante específico nas organizações: jovens executivos com experiências relevantes em cargos de liderança em grandes e pequenas empresas. Esta limitação ocorre porque peregrinar na juventude pode ser ainda mais complexo, uma vez que a bagagem não é vigorosa o suficiente para emanar em confiança e o futuro é ainda muito incerto, agindo como estimulante adicional ao medo.

Além do exposto, é também importante ressaltar que a pesquisa foi conduzida com três participantes e interpretada pelo pesquisador segundo as orientações da metodologia fenomenológica. Como em toda peregrinação, trata-se de uma jornada de bilhete único, ou seja, os resultados podem ser compreendidos de formas distintas se avaliados novamente, pois os indivíduos evoluem ao longo da trajetória e as experiências certamente serão ressignificadas.

A evolução dos indivíduos pode vir a ser um imperativo estratégico para as organizações, pois o que quer que se faça em empresas, é feito por eles. Assim, quanto mais empresas passarem a compreender a importância do crescimento individual de seus executivos, maior será o interesse pelo estudo das emoções e suas expressões no ambiente organizacional. Neste sentido, abrem-se portas para novos estudos sobre o sentimento, ampliando a diversidade do grupo selecionado neste estudo – jovens executivos –, assim como o envolvimento de um maior número de participantes, que podem enriquecer ainda o estudo sobre mais as origens do medo.

REFERÊNCIAS

APPLEBAUM, S. H.; BREGMAN, M.; MOROZ, P. Fear as a strategy: effects and impact within the organization. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 3, p. 113-127, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BAUMAN, Z. **Medo líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008., 2008.

BAYERISH, R. (Ed.). **Risk is a Construct: Perceptions and Risk Perception**. Munique: Knesebeck, 1993.

BENNETT, N; LEMOINE, G. J. **What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world**. Business Horizons. 311, May 2014.

BOAVA, D. T.; MACEDO, F. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 469-487, jul. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 nov. 2018.

CASTELO BRANCO, P. C. Diálogo entre análise de conteúdo e método fenomenológico empírico: percursos históricos e metodológicos. **Revista de Abordagem em Gestalt**, Goiânia, v. 20, n. 2, dez. 2014.

CHRISTENSEN, C. M; OVERDORF, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change. (cover story). **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 66-76, Mar. 2000.

DALGALARRONDO, P. Relações entre duas dimensões da vida: saúde mental e religião. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 28, n. 3, p. 177-178, 2006.

DAVID, S; CONGLETON, C. Emotional Agility. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 11, p. 125-128, Nov. 2013.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

DELUMEAU, J. **História do medo no ocidente: 1300-1800: uma cidade sitiada**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

DINIZ, E. D.; MAIA, V. M.; TOMEI, P. A. Medo de errar no ambiente de trabalho de um fundo de pensão. **Pretexto**, v. 18, n. 3, p. 26-49, 2017.

DOHENY, M.; NAGALI, V.; WEIG, F. Agile operations for volatile times. **McKinsey Quarterly**, May 2012. Disponível em: http://www.mckinsey.com/insights/operations/agile_operations_for_volatile_times. Acesso em: 01 nov. 2018.

DORADO, C. B.; SOLARTE, M. G. Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. **Estudios Gerenciales**, v. 138, n. 60, 2016.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais do século XXI**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

EHRICH, L. Revisiting phenomenology: it's potential for management research. In: **Challenges or organisations in global markets**. British Academy of Management Conference. Said Business School, Oxford University, 2005. Disponível em: <https://eprints.qut.edu.au/2893/>. Acesso em: 01 nov. 2018.

FREITAS, M. E. Radiografia de medos. **GV-executivo**, v. 8, n. 2, p. 62-65, maio 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/sbproxy.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/23820>. Acesso em: 30 Ago. 2018.

GARLAND, E. L.; GAYLORD, S. A.; FREDRICKSON, B. L. Positive Reappraisal Mediates the Stress-Reductive Effects of Mindfulness: An Upward Spiral Process. **Mindfulness**, v. 1, n. 59, 2011.

GILLEY, K. **A alquimia do medo**. São Paulo: Cultrix, 1999.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

GRAY, J. A. **A Psicologia do medo e do stress**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing Your Business Model. (cover story). **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 50-59, Dec. 2008.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MASLACH, C. Burnout: A multidimensional perspective. In: SCHAUFELI, W. B.; Maslach, C.; MAREK, T. (Orgs.). **Professional burnout**: Recent developments in theory and research. Washington: Taylor & Francis, 1993. p. 19-32.

MEINICKE, D. **O medo da gerência**. 2003. Disponível em:
<<https://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edsrca&AN=rcaap.brazil.123456789.85036&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MIRA Y LÓPEZ, E. **Quatro gigantes da alma**: o medo, a ira, o amor, o dever. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1963.

MOUNT, P. Impostor Syndrome. **Training Journal**, mar. 2015. p. 5-8. Disponível em:
<<https://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101475168&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 13 out. 2018.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MOTTA, P. R. Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, n. 2-3, p. 22, 2012. Disponível em:
<<https://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1645.44642012000200003&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

OLIVEIRA, C. H. C. Resenha: BUBER, Martin. Eu e Tu. Tradução do alemão, introdução e notas por Newton Aquiles Von Zuben. 10. ed. São Paulo: Centauro, 2001. 170p. **InterEspaço**, v. 2, n. 4, p. 210-221, 2016. Disponível em:
<http://www.periodicoselronicos.ufma.br/index.php/interespaco/article/viewFile/4931/300>. Acesso em: 20 out. 2018.

POMBEIRO, J. P. Resenha: O poder das organizações. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 2, p. 01-06. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000200013>. Acesso em: 01 nov. 2018.

PEREIRA, M. L. J. B. Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1995. p. 108-159.

PEREIRA, M. A. **O medo no contexto organizacional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

RANKIN, L. **The fear cure**. Carlsbad, CA: Hayhouse, Inc., 2015.

SILVEIRA, R. Z. ; FISCHER, C. ; OLIVIER, M. A Fenomenologia como Método de Pesquisa: uma Análise a Partir dos Trabalhos Publicados nos Principais Eventos e Revistas Nacionais em Administração - 1997 a 2008. In: EnANPAD, 34, 2010, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2010.

STEWART, R. A Model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1984.

TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 26-37, abril/junho 2002.

TOMEI, P. A.; FORTUNATO, G. A solidão no poder nas organizações / The loneliness of power in organizations. *Organizações & Sociedade*, 2008. n. 47, p. 13. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com.sbprouxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1984.92302008000400001&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 12 out. 2018.

TOMKINS, L.; EATOUGH, V. The feel of experience: Phenomenological ideas for organizational research. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 8, n. 3, 2013.

ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da Nova Economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 1, p. 72, 2009. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com.sbprouxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S1415.65552009000100006&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 15 out. 2018.

ZOUAIN, D. M.; VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro das primeiras entrevistas

	Pergunta	Objetivo
1	O que é sentir medo para você?	Identificar o conceito do sentimento medo na vida pessoal e profissional de um indivíduo.
1.1	E o que é sentir medo no exercício da sua função?	
2	Quais os tipos / tonalidades de medo na sua concepção? Qual o mais grave?	Identificar os tipos de medo (situação, atitudes, pensamentos, etc.) mais comuns no ambiente corporativo.
3	No ambiente corporativo, quais os gatilhos que despertam medo em você?	Identificar quais motivos (situação, atitudes, pensamentos, etc.) despertam o medo nas empresas.
4	Como você se descreveria ao estar sentindo medo? Qual a pior experiência vivida?	Compreender os impactos do medo na vida do indivíduo (sofrimento, paralisias, relação com chefe e subordinados, etc.)
4.1	Como o medo se manifesta na sua rotina de trabalho?	
4.2	Quais impactos do medo na sua vida pessoal?	
5	Como você lida com as situações de medo?	Compreender os mecanismos que são utilizados para suportar, fugir ou superar o medo. (esporte, terapia, etc.)
6	Como as organizações apoiam o indivíduo na ocasião do medo?	Identificar como o sentimento é tratado nas empresas (transparência, programas desenvolvimento)
7	Quais aspectos positivos você associaria ao medo?	Identificar se há alguma percepção de caráter otimista frente ao sentimento do medo

APÊNDICE B – Protocolo de Ética

Protocolo padrão de ética

Olá, meu nome é João Tadeu Abreu da Silva. Sou mestrando em Administração pela EBAPE/FGV. Estou realizando a pesquisa que tem por objetivo investigar os gatilhos, as manifestações e o *coping* do medo nas organizações. Caso você tenha qualquer pergunta após esta entrevista, sinta-se à vontade para me contactar pelo telefone (21) 97294-1828 ou pelo e-mail joaotadeuas@gmail.com

Agradeço a sua boa vontade em participar da nossa pesquisa. Sua participação é muito importante. Antes de começar as perguntas, gostaria de assegurar que como participante neste projeto você tem alguns direitos. Gostaria que você indicasse a sua compreensão a cada um dos tópicos que falarei simplesmente dizendo: *compreendo*.

Sua participação é voluntária, (*você compreende?*)

Você pode se recusar a responder qualquer pergunta, (*você compreende?*)

Você é livre para pedir para não mais participar a qualquer momento. (*você compreende?*)

Esta entrevista tem caráter estritamente confidencial, e só será disponibilizada para fins acadêmicos. (*você compreende?*)

Extratos / pedaços desta entrevista, na forma como foram falados, poderão fazer parte do relatório final, mas sob nenhuma circunstância, seu nome ou características suas que a possam identificar serão incluídas no relatório. (*você compreende?*)

☐ Permito que a entrevista seja gravada em gravador de áudio.

Assinatura:
