

## **Ansiedade e medo no trabalho : a percepção do risco nas decisões administrativas**

**Paulo Roberto de Mendonça Motta**

### **I. ANSIEDADE E MEDO NA GESTÃO: a pesquisa**

Pressões contemporâneas para novas conquistas tanto empresariais quanto na gestão pública parecem exigir além da capacidade humana. Muitos gestores e funcionários chegam a ficar fascinados pelas possibilidades materiais e de poder e prestígio e, motivados por metas antes impensadas, se superam na busca da sobrevivência. Seus esforços e suas imaginações sobre a capacidade de concretizar os levam a novos desafios, em um modo contínuo e recorrente.

Para dirigentes e gestores, o trabalho é cada vez mais absorvente. Ao se imporem ou receberem novas metas, sentem os limites de sua própria capacidade. Reativam seus sonhos para realimentar sua dedicação e, com esperanças de uma vida mais tranqüila, acabam por gerar mais ansiedade, medo e angústias (Downs, 2000).

A gerência moderna vive atrelada a problemas e a situações de risco. Não é preciso grandes ameaças para fazer a pessoa ansiosa: bastam as pressões do dia-a-dia e a imaginação excessiva sobre um problema real, mesmo os menores e repetitivos. Os que se envolvem com a decisão administrativa lidam com mais incerteza e risco, não só por causa do desconhecimento humano sobre o futuro, mas também pela interdependência e desequilíbrio constante entre os diversos fatores políticos, econômicos, de produção e de mercado. Por lidarem mais diretamente com as decisões estratégicas, relativas às transações da instituição com a comunidade, dirigentes e gestores pressentem mais o risco pelo maior impacto dessas decisões na vida das pessoas. Para se sentirem mais seguros nas suas opções, refletem, analisam e despendem tempo tentando uma forma de enfrentar problemas, controlar eventos e suas próprias emoções. Na verdade, aguçam dúvidas e inseguranças, reativando ansiedades e medos.

Assim, a premissa desse trabalho é que a função de direção e chefia carrega características próprias que acentuam ansiedades naturais e que as pessoas não sentiriam se não exercessem essas funções.

A pesquisa empírica foi desenvolvida entre os anos 2000 e 2001 e participaram dirigentes e gestores de organizações públicas e privadas, exercendo cargo de chefia nos três primeiros níveis da linha hierárquica. O instrumento usado na coleta de dados consistiu num questionário com questões fechadas, validado por meio de técnicas estatísticas específicas sugeridas por Churchill (1979) e Spector (1992). Após essa etapa, para efeito de análise, construiu-se escalas a partir do somatório de pontos atribuídos pelos respondentes, fazendo-se uma média com o número de itens, cujos resultados se encontram nas tabelas apresentadas neste trabalho. Foram realizadas também entrevistas abertas com dirigentes públicos e privados, no sentido de complementar a análise.

### **II. MEDO: A INTERFACE DO MUNDO EXTERIOR COM O MUNDO INTERIOR**

Ansiedade e medo são formas mais intensas de se demonstrar uma preocupação. O medo está na interface do mundo exterior com o mundo interior. Exteriormente, começa pela consciência de fatores de risco que variam fora do controle da pessoa. O risco é uma probabilidade de dano relacionado ao acaso: significa uma ameaça às instituições, às empresas, às pessoas e aos seus valores. Cabe ao indivíduo reagir a esses fatores para preservar a sua própria segurança e a das pessoas e instituições pelas quais é responsável. Portanto, à consciência do risco está associada a percepção interna da pessoa sobre a sua vulnerabilidade a esses fatores e sua capacidade de reação exitosa. Assim, pode-se dizer que o medo administrativo compõe-se de três elementos básicos:

- **Percepção de risco:** a consciência de que algo negativo ou danoso pode acontecer
- **Vulnerabilidade:** o sentimento de que a própria pessoa e sua organização podem ser atingidas por esses fatores
- **Capacidade de resposta:** se os recursos disponíveis e as habilidades gerenciais serão suficientes para tratar com êxito a incidência desses fatores sobre a organização.

O medo varia na medida da alteração desses três fatores. Por exemplo quanto maiores as habilidades e as competências para a resposta, menor a percepção de vulnerabilidade, e, portanto, menores a preocupação e o medo. Se cresce o sentimento de vulnerabilidade e de incapacidade de resposta, aguça-se proporcionalmente a intensidade do medo. O medo é a preocupação com o risco e a incerteza sobre a possibilidade de êxito em determinadas situações (Bayerish, 1993; Peretti-Watel, 2000).

Medo e ansiedade são conceitos correlatos e, na vida prática, freqüentemente usados como sinônimos. No entanto, há uma distinção importante. O medo é um julgamento de que há um perigo real ou potencial em determinada circunstância: surge com a percepção de risco, ou seja, a possível ocorrência de algo danoso. Por ser normalmente percebido como um perigo, involuntário e, em parte, incontrolável, o risco naturalmente provoca o medo. Uma pessoa sente medo quando se aproxima do perigo ou se imagina lá; portanto, o medo pode aumentar diante de fatores que não estão presentes mas que poderão ocorrer no futuro. Assim, o medo pode ser realista, explicável por premissas lógicas e razoáveis e por observação objetiva; ou irrealista, baseado em premissas falsas e imaginações contrárias à observação. Por definição, imaginações são irrealistas: derivam de crenças falsas sobre a realidade e, normalmente, são fruto de informações incorretas, incompletas ou inadequadas.

Por ser a avaliação mental de estímulos ameaçadores, o medo é um processo cognitivo, e não uma reação emocional<sup>1</sup> (Beck, 1979; Bransford, 1979; Beck e Emery, 1985; Barlow, 1988; Bransford e Stein, 1993; Eysenck, 1997; Peurifoy, 1997; Taylor, 1998). A ansiedade é a reação emocional a situações de risco. Caracteriza-se por ser normalmente um sentimento desagradável de tensão, nervosismo e perturbações físicas. A ansiedade é a resposta natural e instantânea ao medo e, portanto, não pode ser classificada de irrealista ou realista porque é emocional. Ativa-se a ansiedade quando se percebe ou se imagina a situação ameaçadora.

Na maioria das pessoas, a ansiedade resulta em alterações comportamentais visíveis, como ações inusitadas de agressividade ou de inibição; em outras, mantém-se nos limites da vivência interna. Em alguns momentos, a ansiedade adquire uma intensidade maior, resultando em pânico.<sup>2</sup>

Normalmente, a ansiedade se antecipa aos eventos, mas surge também a respeito de algo já passado quando se reativa a imaginação. A ansiedade também pode originar-se de percepções de risco no próprio comportamento, como uma intervenção pública ou uma interação pessoal nova.

O medo e a ansiedade são acompanhados por tentativas de evitar ou escapar da situação que os produz. A tendência ao escape aumenta o sentimento de ansiedade sem necessariamente alterar a situação promotora do medo.

Há várias teorias explicativas sobre a susceptibilidade das pessoas à ansiedade quando expostas a situações de risco. Além das que valorizam a dimensão biológica ou o patrimônio genético, há as teorias baseadas nas dimensões sociais. A perspectiva sobre o patrimônio genético sugere a hereditariedade de fatores mais susceptíveis à ansiedade e ao medo.

As perspectivas de base social explicam a ansiedade ou pelo patrimônio social ou pelo contexto em que se inserem as pessoas, ou mesmo por uma combinação das duas. A ênfase no patrimônio social indica a herança aprendida como causadora de comportamentos de insegurança em relação à vida e ao mundo das inter-relações sociais. Vêem a ansiedade como resposta aprendida por condicionamentos

diversos e procuram nas profundezas da mente humana elementos inconscientes e os tratam através de interpretações psicanalíticas.

As teorias de ênfase no contexto social sugerem a percepção dos problemas, isto é, a conduta da pessoa frente a opções e situações problemáticas. Normalmente, analisam a maneira como as pessoas adquirem e processam informações em uma situação específica.<sup>3</sup>

Na realidade, as teorias contextuais não se posicionam em contradição às anteriores, mas valorizam o ambiente organizacional e social como fatores primordiais em aguçar a ansiedade. A inserção da pessoa em determinado contexto causa sentimentos que inexistiriam ou não se manifestariam se não fosse o meio. Conforme o patrimônio genético e social, algumas pessoas se sentem mais ou menos ansiosas diante de decisões e informações gerenciais.

O estudo do contexto gerencial como causador de ansiedade e medo ressalta os processos cognitivos, isto é, a preocupação oriunda da percepção sobre o potencial de risco existente nas decisões administrativas. Presume o processo de adaptação social como essencialmente cognitivo, isto é, um processamento de informações referentes a problemas de uma circunstância específica.

Nas teorias contextuais, 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. A ansiedade aumenta pela atenção excessiva a fatores verificados na realidade, mas também por imaginações de como esses fatores poderiam atingir a própria pessoa negativamente.

Assim, a ansiedade gerencial origina-se da maneira pela qual os gerentes selecionam, processam, priorizam e distorcem as informações. Nesse sentido, a perspectiva cognitiva traz a compreensão dos problemas emocionais de ansiedade para junto das experiências diárias. Relaciona práticas anteriores para estimular a confiança das pessoas na sua capacidade de aprender a lidar de modo mais eficaz com as suas concepções e percepções sobre a realidade. Normalmente, dirigentes já experimentaram êxito e fracasso no seu cotidiano de buscar e processar informações segundo suas percepções e concepções.

### **III. ANSIEDADE E MEDO NO CONTEXTO GERENCIAL**

A modernidade ocidental fez crescer a consciência do risco e a dedicação das pessoas às atividades previsivas e preventivas. Até o final da Idade Média, associava-se à fatalidade, a dogmas e ao determinismo todos os eventos: pouco se explicava como acidental ou fruto do acaso. Via-se o risco como parte de eventos naturais incontroláveis ou atos de Deus: excluía-se a interferência humana, inclusive o erro, a culpa e a responsabilidade. Inclusive, por um longo período, após a industrialização, ainda se consideravam os acidentes no processo produtivo simplesmente como involuntários e de certa forma inevitáveis. O progresso e a tecnologia tinham seu preço, e nele se incluíam alguns danos. Em consequência, havia pouca margem para o desenvolvimento da consciência sobre o risco gerencial.

Ao tirar do fatalismo ou das forças sobrenaturais a explicação de eventos sociais, a secularização aumentou a crença no acidente, no acaso e na possibilidade de se conhecer as causas e de eliminá-las. O risco deixa de ser exclusivamente um evento natural e passa a ser também algo inerente à capacidade e à liberdade humanas de escolher: aceita-se o mundo com possibilidades, alternativas, incertezas e contingências. Assim, os gestores modernos começam a se preocupar com suas decisões e a conviver com uma percepção acentuada de risco e de responsabilização sobre possíveis consequências danosas de suas opções. Aparecem as reações e as emoções associadas à percepção de risco como o medo e a ansiedade.

A pressão para acertar é inerente à decisão gerencial pela responsabilidade social e visibilidade perante os pares. Possíveis consequências danosas para a empresa, para o serviço ou a comunidade colocam os decisores em situação de estresse. A pressão gerencial é constante, prolongada e, por vezes, tão intensa a ponto de provocar reações emocionais mesmo nas pessoas menos predispostas à ansiedade.

Embora algumas pessoas respondam melhor a essas pressões, todos reconhecem as gratificações mais nas vitórias e nos resultados, sempre temporários, que no processo diário de gerir.

No entanto, a ansiedade e sua transformação em sintomas mais agudos dependem menos do problema e, mais, da forma de a pessoa lidar com a situação de risco. Daí a necessidade de se estudar formas mais adequadas da percepção de risco e mais positivas de se aproximar da realidade.

Quando se aceita a possibilidade de evitar ou minimizar os seus efeitos através dos cálculos de probabilidade e do comportamento do gestor, o risco se torna um conceito central no estudo da decisão administrativa. Se algo pode ser calculado e evitado, a realidade pode ser gerenciada, e quanto melhor mais se evitam danos à comunidade

A percepção de risco, o medo e a sua manifestação emocional – a ansiedade – são fontes de perturbações comportamentais que afetam a forma de a pessoa decidir. O processamento informações é afetado por diversos fatores internos e externos à mente humana que alteram não só a percepção de dados externos como a forma de valorizá-los e utilizá-los no processo de escolher. 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 à más decisões. Quanto mais complexa as decisões, mais se buscam e se analisam dados e portanto maiores as chances de distorções.

Os sintomas mais comuns de ansiedade e medo no contexto gerencial se refletem nas tendências especificadas a seguir. Além dos sintomas físicos, a ansiedade na gerência produz tendência a:

- a) **Sensibilidade excessiva.** A pessoa adquire maior dificuldade em modular emoções e se importuna facilmente com eventos específicos, sobretudo os que lembram dificuldades anteriores.
- b) **Maximização de problemas e concentração nos fatores negativos.** A ansiedade perturba o funcionamento normal da mente, gerando comportamentos inusitados e a tendência a exagerar a importância de certas situações. Muitos chefes têm dificuldade de perceber dimensões positivas e de se sentir seguros diante dos problemas. A convivência com situações ameaçadoras enfatiza a consciência sobre fatores negativos: a pessoa tende a perceber qualquer pequena dificuldade como um grande problema. Detalhes negativos em gráficos e tabelas são superanalisados para se estimar possíveis danos. Gastam tempo para esclarecer informações apenas imaginadas – produzidas na tentativa de ler a mente alheia – e sem muita evidência para apoiar seu pensamento.
- c) **Dispersão mental e transferência da decisão.** Diante da pressão para a decisão, algumas pessoas vêm reduzidas as suas habilidades de compreender e de julgar eventos. Adquirem uma inibição de pensar, de raciocinar sobre situações problemáticas e, mesmo, de manter atenções afetivas com os colegas. Intensificam o desejo de escapar da situação, concentrando-se em outras tarefas ou transferindo e adiando decisões. A atitude de querer abandonar situações de perigo o problema é normal, mas impossível na gerência. Como não podem fugir do problema, os gerentes aprendem a se dissociar mentalmente da situação ou deixam as coisas acontecerem para ver se a própria realidade provoca alguma decisão ou acomodação.
- d) **Comunicações irrealistas: o incremento da conversa consigo próprio.** Gerentes tendem a ruminar o problema ou a apresentar a si próprios uma série de hipóteses de solução e de fracasso. Muitas dessas ruminções são provocadas e alimentadas por falsas crenças sobre a realidade; fantasmas já existentes na mente são reativados pelas análises internas. Pensamentos e imagens são aos poucos montados numa lógica por vezes negativa. Em alguns casos, associam-se fatores de medo e de risco numa sucessão de possibilidades, até se perceber uma

verdadeira catástrofe. Essas análises mentais prejudicam o exame mais apurado dos fatos. Apesar de aparentemente próximo do real, na verdade tudo não passa de uma construção imaginária mais perto da falsidade. Por ser uma imaginação, a conversa consigo próprio não tem elementos para se verificar a sua veracidade. Mas, se não for controlada ou coordenada, ela não só produz mais ansiedade como também torna a comunicação interna excessivamente baseada em dimensões irrealistas.

#### **IV. A ORIGEM EXTERIOR DO MEDO: o cultivo da percepção de risco**

A história da humanidade sempre foi a história do perigo, da violência, das guerras e das tentativas crescentes de proteção e de defesa. Talvez seja impossível medir-se hoje a violência para saber se ela é menor ou maior do que no passado. Para grande parte das pessoas – habitantes de áreas mais desenvolvidas –, há mais proteção contra doenças, fome e intempéries. No entanto, a sensação de violência e de insegurança individual parece mais intensa e global, pois invade todas as dimensões da vida. O cotidiano ficou mais arriscado. A vida tornou-se mais ameaçadora, violenta e competitiva (Block, 1968; Douglas e Wildavsky, 1983; Ehrenreich, 1989; Theis, 1991; Douglas, 1992; Mistzal, 1996; Swedo e Leonard, 1996; Furedi, 1998).<sup>4</sup>

Executivos são ameaçados de seqüestro, dirigentes públicos e privados cercam-se de segurança, e as portas de instituições públicas, de empresas, e de condomínios residenciais assemelham-se a entradas de presídios. As pessoas se vêem constantemente cercadas por câmeras e placas magnéticas nas lojas e shoppings, além do aparato humano de seguranças privados. Ademais, anunciam-se as ameaças das drogas, do álcool, do tabaco e das refeições gordurosas e açucaradas, ou mesmo o perigo do descanso isento de atividades físicas, sedentário.

Relações antes mais seguras, como as familiares e de amizade, são hoje mais imprevisíveis e dotadas de suspeitas e de tensão. A família é mais aberta e socialmente distante, a escola é menos comunitária, o trabalho é mais individualizado. Todos interagem menos e se tornam mais desconhecidos. O maior afastamento social cria desconfiança entre as pessoas, relações pessoais mais frágeis e relações institucionais mais incertas e suspeitas. Exemplos de golpes e de traições nas relações pessoais e de trabalho fazem parte das notícias diárias.

Campanhas públicas contra fatores de risco ajudam a aprofundar o medo, sobretudo as mais genéricas, como as relacionadas à nutrição, às atividades físicas e mesmo ao consumo de álcool. Comportamentos humanos ou estilos de vida são considerados mais ou menos arriscados. Classificam-se pessoas por grupos de risco conforme profissões, patrimônio genético, lugar de trabalho ou de moradia. A comunicação sobre novos perigos intensifica a mentalidade de que é impossível evitá-lo e quase universaliza a idéia de que o perigo está em qualquer lugar e em qualquer coisa (Singer, 1993).

Quando se anunciam muitos perigos, não só se aumenta a consciência do risco como também se vê o mal, antes inesperado e acidental, como aguardado e iminente.

Na sociedade contemporânea, parece haver maior cultivo do risco por causa de um maior sentido de incerteza, complexidade, ambigüidade e desordem, aliado a um crescente desprezo pelas instituições sociais. Desenvolve-se um sentido de desproteção social com uma crescente conscientização sobre ameaças da vida diária (Lupton, 1999)<sup>5</sup>.

Com relação à gestão, o acirramento da competição empresarial e econômica entre os países gerou maior consciência dos danos e da vulnerabilidade de organizações e de empregos. Os países se aproximam e criam maior interdependência; a administração pública se internacionaliza e as empresas se agigantam e ampliam sua presença no mundo. Aperfeiçoam-se os sistemas de comunicação, e as pessoas se tornam mais bem-informadas. O potencial de vulnerabilidade cresce com a interdependência e a globalização: são maiores a percepção e o significado que a maioria das pessoas atribui ao risco.

Nesse sentido, vale mencionar alguns fatores que aumentam a consciência sobre riscos:

1. **Mais informações.** O medo moderno origina-se menos na falta de informação e mais na extensão de sua existência. Mais informação mostra a impossibilidade de domínio e de controle sobre a realidade.
2. **Menos proteção.** A globalização expandiu de forma rápida as possibilidades das empresas e as interações entre setores públicos: o que até há pouco se convencionava chamar o mercado mais atingível para determinada empresa se expandiu, e se tornou mais competitivo e agressivo.
3. **Menos defesas contra modismos administrativos.** Num mundo de constantes variações, aparecem propostas de inovação organizacional propugnando êxitos através de mudanças radicais e valores absolutos: quem não as seguir está fadado ao fracasso. Mete-se medo para promover um produto de mudança e vender segurança.
4. **Importação do risco e da insegurança.** Forças globais mais intensas oriundas de países mais adiantados fazem dirigentes e trabalhadores sentirem-se desprotegidos, sem os mesmos lastros de riqueza para resguardá-los de ameaças e danos econômicos. A preocupação dramática com custos, com o emprego e o desemprego e com resultados imediatos aguça a insegurança e a ansiedade no ambiente de trabalho e fora dele.
5. **Mudanças rápidas alteram referências de segurança.** A história administrativa contemporânea acentua a novidade como fator de sucesso. Transformações rápidas, sobretudo o avanço tecnológico, mudam as referências e desarmam as pessoas. O saber, a tecnologia, a informação, a habilidade gerencial – tudo está em risco de sobrevivência.
6. **O fim do emprego.** Ao contrário do passado, o desenvolvimento econômico, já ocorre concomitantemente a uma queda acentuada no nível de emprego. Empregos temporários substituem os definitivos em proporções rápidas e avassaladoras. O trabalho temporário, instável e vulnerável, até há pouco considerado uma forma atípica a ser evitada, hoje se torna a norma e a prática almejada.

## V. A ORIGEM INTERIOR DO MEDO E DA PERCEPÇÃO DE RISCO

O medo surge na mente da mesma maneira que aparecem os sonhos. Quando pensam sobre possibilidades, as pessoas imaginam coisas tanto positivas quanto negativas. Como as possibilidades são infinitas, os sonhos e as preocupações evoluem de forma interminável e recorrente. Nos sonhos, as pessoas ampliam seus desejos e encontram alternativas para quase tudo, mas não para a redução da ansiedade e do medo. Nos sonhos repete-se a tensão entre o imaginado e a realidade e entre o êxito e o fracasso.

A percepção sobre perigos, em grande parte das vezes, pouco tem a ver com as referências e os dados coletados sobre o problema. A possibilidade de haver danos é normalmente menor do que a imaginação das pessoas ao tomarem decisões e, portanto, a percepção de risco é maior do que a realidade demonstra.

Apesar de existirem situações materiais de perigo, o risco é antes de tudo uma percepção individual e uma construção mental. Os estudos mais profundos sobre percepção de riscos sociais, originados na perspectiva cognitiva, presumem o risco como subjetivamente definido pelo indivíduo e influenciável por uma variedade de fatores psicológicos, sociais, institucionais e culturais (Slovic, 2000).

Portanto, a percepção de risco tem sua dimensão interna e subjetiva; a maneira como as pessoas sentem e atribuem peso ao risco influencia os comportamentos administrativos defensivos e preventivos (Starr, 1969; Slovic, 1987).

Obrigados a análises da realidade, dirigentes e gerentes questionam os limites de sua capacidade e dos recursos organizacionais de que dispõem. Acabam por exercitar no imaginário, incluindo a percepção de risco, a busca de solução para seus problemas.

Portanto, a imaginação humana, o grande instrumento de criatividade e de ideação da vida, é também a fonte das dúvidas e dos receios sobre a capacidade de resposta. Numa seqüência imaginativa interminável, as pessoas especulam sobre o que lhes pode acontecer. Quando se conscientizam dos obstáculos e riscos, surge o medo, ou seja, a percepção de um hiato entre o sentimento de vulnerabilidade perante o risco e a capacidade de resposta exitosa. Esse hiato é sempre resultado de um julgamento e de uma imaginação. Assim, o que aguça a ansiedade não é necessariamente o perigo real, mas a sensação de sua proximidade.

## **VI. A INTENSIDADE DA PREOCUPAÇÃO COM O TRABALHO: a predisposição para a ansiedade**

No trabalho há muito com o que se preocupar e tem um efeito significativo sobre a mente humana <sup>6</sup> (Hallowell, 1997). Essa premissa se mostra autêntica e acentuada entre os chefes e dirigentes. Revelam-se altamente preocupados com o trabalho 69, 4 % dos chefes e baixa preocupação encontra-se em um pouco menos de 1/3 da amostra, conforme tabela 1.

Um dos achados mais interessantes da pesquisa, que comprovam as percepções correntes nas teorias psicológicas, é a intensidade e a universalidade das preocupações com o trabalho. Dirigentes e gestores mostram-se altamente preocupados com seu trabalho. Essa preocupação, praticamente, independe de qualquer outro fator como o tempo de trabalho ou de exercício da função, nível educacional, idade, tamanho da organização ou número de subordinados. Esta constatação tem suporte nos testes Qui quadrado feitos na pesquisa.

Não é de se estranhar que no trabalho haja ansiedade. Em meio a relações amistosas e cooperativas, se convive com conflitos e rivalidades. Em vez de oferecer somente segurança, regularidade de renda e tranqüilidade, o trabalho também é fonte de insegurança e estresse. Trabalho é desigualdade, competição e hierarquia: as diferenças individuais se mostram mais claramente, e se acentuam as comparações entre as habilidades e as competências das pessoas; há pressões de desempenho e metas desafiadoras. A hierarquia limita a iniciativa e pressiona para a conformidade.

Ademais, 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. Portanto, a ansiedade é uma contingência normal do trabalho contemporâneo. Nas empresas, serviços públicos e entidades sem fins lucrativos, as pessoas se descobrem cada vez mais receosas e ansiosas.

### **1. A grande variação: dirigentes e gestores públicos**

Apesar da quase universalidade da preocupação com o trabalho duas diferenças revelaram variações significativas: o tipo de organização: pública ou privada e gênero. De acordo com o resultado da pesquisa, dirigentes do setor público revelam-se mais preocupados e receosos no exercício da função do que dirigentes privados. A princípio pode parecer um paradoxo em frente a algumas crenças correntes de dirigentes privados encontram-se em uma situação mais pressão e preocupação do dirigentes públicos. Ao se aprofundar análises sobre essas diferença pode se identificar alguns fatores que acentuam a preocupação de dirigentes públicos no exercício de suas funções conforme listado a seguir:

#### **a) Percepção sobre a maior ambiguidade da função de gestor público**

A administração pública se fundamenta em princípios amplos, ambíguos e de definições

controversas tais como interesse público, liberdade, justiça, equidade e integridade. Optar e agir segundo esses princípios é tarefa complexa que exige a busca de consenso entre uma grande diversidade de interesses e de soluções, que evitem privilégios e favorecimentos e gerem apoio entre os recipientes da decisão.

Desse modo, dirigentes públicos atuam em um contexto em que devem atender, além das demandas e especificidades de clientes – típico do serviço privado –, a outras expectativas e objetivos coletivos, definidos pela comunidade. Essas definições são normalmente ambíguas, conflitivas e resultantes de consensos muito tênues. Assim, gestores públicos enfrentam dilemas sobre a visão da comunidade, a perspectiva do cliente e, mesmo, valores maiores como equidade e justiça na distribuição dos serviços. Por exemplo: agradar e encantar o cliente, fazê-lo regressar à entidade, pode não se aplicar igualmente a todos os serviços ou clientes. Customizar, fazer diferença entre clientes para encantá-los, pode significar diferenciação de direitos e injustiça com a cidadania. Dessa forma, gestores públicos não podem exercer a sua função centrados acentuadamente no cliente receptor do serviço, mas em diversos outros fatores conflitivos e de natureza política. Dirigentes são responsáveis, antes de tudo, aos governantes eleitos e não aos cidadãos individualmente. Portanto se inserem em um jogo político: para servir clientes não podem contradizer instâncias superiores. Sentem, assim, a pressão e a ansiedade decorrentes de sua função pública.

#### **b) Percepção acentuada de lutas políticas e vulnerabilidade do cargo**

Por princípios e tradições, a administração pública é uma arena de interesses onde há pressões variadas concomitantes à proclamação de imparcialidade perante as demandas públicas. Dirigentes desse segmento sentem-se mais vigiados, pressionados e controlados; trabalham em meio a lutas explícitas, peijas surdas e conspirações em relação à sua função e ao seu cargo. Os conflitos que atingem os cargos de direção são de tal ordem que gestores públicos informam uma percepção de vulnerabilidade no cargo para cada decisão em que atuam. Ademais, tais dirigentes têm consciência que suas nomeações refletem mais a arte do consenso entre coalizões políticas e menos uma proposta estratégica de ação.

#### **c) Menor capacidade de resposta a percepção de risco**

A administração pública se constitui de uma rede altamente interdependente de interesses políticos. Dirigentes e servidores agem em partes muito específicas dessa rede e com pouca autonomia administrativa para lidar com essas interdependências. Nenhum gestor público tem sobre sua organização a autonomia e controle permitidos a um gestor privado. Por terem menos autonomia, gestores públicos sentem menor capacidade de resposta ao risco e às pressões externas.

Apesar de importantes conquistas na flexibilidade gerencial no setor público, a maioria dos controles tradicionais permanecem vigorosos. Permanecem em larga escala a falta de autonomia e de controle sobre instrumentos básicos de trabalho. Assim, regras centrais, sobretudo orçamentárias, mantêm-se com a mesma rigidez e sentido inibidor da iniciativa dos dirigentes: da mesma forma inexistente autonomia para controle sobre pessoal e subordinados. Regras de carreira, promoção, incentivos são decididas muito distantes do local de trabalho.

As tentativas de ruptura com práticas tradicionais, para inserir dimensões de autonomia e do espírito empreendedor na gestão do setor público tiveram resultados modestos. Autonomia, ousadia e espírito empreendedor são pouco incentivados e praticados na gestão pública. Evita-se ceder a dirigentes e chefes poderes capazes de alterar diretrizes governamentais superiores ou mesmo afetar coalizões políticas. Proclamam-se as decisões públicas como garantias do bem comum e, portanto, nelas devem prevalecer a racionalidade e a preferência coletivas em detrimento dos julgamentos e prioridades de gestores.

O espírito empreendedor deve ser incentivado na área privada aceitando-se erros, naturais frutos da iniciativa. Mas na área pública, consideram-se imperdoáveis erros com recursos públicos, pois causam prejuízos à comunidade ou danos ao patrimônio público.

#### **d) reação constante de clientes e não clientes**

A administração pública deve atender a todos, mesmo os que desconhecem o serviço e dele necessita mas não o procura; pressupõe-se que age igualmente em necessidades e em demandas. Assim, são criticados pelos não atendidos. Aproximar-se em demasia de determinados clientes já é considerado iniquidade. Encantar clientes pode não garantir apoio, uma vez que este depende também dos não atendidos e cuidar de todos pode ser melhor do que encantar alguns. Gestores públicos informam temer mais as reações políticas e questionamento de segmentos comunitários sobre distinção no uso de recursos públicos do que críticas de clientela sobre qualidade dos serviços.

Na maioria das organizações públicas, clientes são garantidos, não precisam ser capturados no mercado e, normalmente, não são os que pagam pelos serviços. Muitas instituições públicas são incapazes de identificar previamente seus clientes e se preparar para eles. Assim, não se pode priorizar ou concentrar recursos em clientes específicos, como na área privada, ou descartá-los por falta de poder aquisitivo ou, ainda, favorecer os mais próximos e fáceis de atender. A organização pública deve receber todos, inclusive e principalmente, os mais pobres e ignorantes, bem como os críticos e contestadores do próprio serviço.

#### **e) constante visibilidade e questionamento da comunicação social**

Dirigentes privados trabalham fora do alcance da imprensa. Ineficiências no processo de trabalho são desconhecidas do grande público e resolvidas internamente, inclusive por ação do próprio gestor; produtos e serviços deficientes são punidos pela escolha de um outro, produzido por um concorrente. Ao contrário, falhas e ineficiências na prestação dos serviços públicos são questionadas diretamente aos dirigentes dos respectivos órgãos frente ao público, através da comunicação social. Há, portanto, uma ênfase na atribuição de culpabilidade aos dirigentes e gestores públicos em comparação ao gerentes privados, em que uma culpa mais ampla sobre um produto, serviço ou empresa ofusca a pessoa do gerente.

No setor privado, clientes insatisfeitos transferem-se a outras empresas para melhor atendimento. No serviço público, por causa do monopólio ou da falta de alternativas para os cidadãos, clientes insatisfeitos pressionam o sistema político, gerando controvérsias e discussões públicas. Nesse segmento, a insatisfação não reduz o número de clientes ou o bom ou mal atendimento não reduz conflitos políticos porque não significa necessariamente que se resolveram problemas estruturais de equidade.

## **2. Gênero: a segunda grande variação**

Outra diferença em que se mostrou significativa em testes de Qui quadrado foi a de gênero. Apenas 7,6 % das mulheres chefes mostraram se intensamente preocupadas com seu trabalho quanto os dirigentes. Várias hipóteses levantadas com relação ao tema referem-se à concomitância de várias tarefas, ainda a cargo das mulheres. Por exemplo, a atenção com funções domésticas e com filhos pode ser um fator diluidor das preocupações com o trabalho. Uma hipótese interessante foi levantada com um grupo específico de quarenta chefes, metade homens metade mulheres, nos quais se perguntou sobre o tipo de comunicação telefônica diária, durante o expediente de trabalho. A maioria das mulheres informou que se comunicam algumas vezes, por dia, com filhos e outras pessoas (empregadas, mantenedores) e organizações (escolas, companhias de serviços como luz, telefone,

reparos e instalações domésticas) para verificar atividades fora do trabalho. Esse tipo de comunicação se mostrou mínima no caso de chefes – homens.

## VII. OS FATORES DE MEDO E A ANSIEDADE

Ao se construir escalas sobre medo e ansiedade no trabalho foi possível se hierarquizar um conjunto de fatores onde existe a maior percepção de risco, conforme mostrado na tabela 2.

O maior temor e ansiedade se encontra no referente ao valor profissional: ser injustiçado e humilhado como profissional ou ser publicamente julgado incompetente. Dirigentes temem a avaliação negativa de seu desempenho, não pela sua falta de competência e de dedicação às suas tarefas mas por desconsideração de fatores ambientais negativos e incontroláveis. Achrom 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. Consideram-se inseguros no cargo dada a imprevisibilidade de fatores com os quais tem que lidar.

Dirigentes desempenham um papel visível notável e constantemente avaliado pelos de fora, de cima e de baixo: sentem-se de alguma forma julgados e observados em seu comportamento administrativo e jeito de ser. Por mais que tentem, nunca estão fora de cena. Mesmo os mais indecisos e os que mais delegam responsabilidades não deixam de ser vistos como desempenhando o papel principal.

Mais que outros funcionários, dirigentes e gerentes receiam o fracasso. Temem ser considerados maus dirigentes, tomar a decisão incorreta, perder o controle da situação e, principalmente, não alcançar resultados.

Como os demais funcionários, receiam contatos com chefes que têm sanções sobre seus recursos de poder e sobre o próprio emprego; temem a demissão mas ressaltam o medo de serem malvistos publicamente, pela família e por amigos fora do trabalho, como incompetentes ou de ser humilhados e injustiçados por seus superiores. Como seus esforços dependem de uma coletividade de funcionários, eles nem sempre se consideram culpados pelos fracassos de sua equipe, embora sejam responsabilizados por isso. Os mais bem-sucedidos e de nível mais elevado receiam ter uma carreira de sucesso perturbada por um evento danoso e ser desconsiderados como profissionais.

Interessante notar que danos causados por terceiros aparecem no topo da lista de preocupação como um fator incontrolável e causador de alta ansiedade (90,9%). Assim, fatores clássicos sobre percepção de risco entre seres humanos se repetem na área gerencial. Risco por definição tem a ver com a falta de controle e, assim o grande receio de dirigentes refere-se a fatores relacionados com atitudes e ações de terceiros em relação a si próprios e os de imprevisibilidade como a falta de controle sobre atitudes de terceiros.

Quanto à imprevisibilidade, preocupam-se também com mudanças nas leis e regras e políticas governamentais (86,4%). Como fatores de competição e concorrência temem mais os de surgimento de outras organizações para ocupar os mesmo espaços de serviços ou de mercado (76%). Assim, dirigentes empresariais receiam novas empresas no mercado e dirigentes públicos novos ou outras organizações públicas invadindo suas áreas de atuação.

Causam alta ansiedade também a percepção de risco sobre a ineficiência de terceiros ou sejam pessoas e instituições dos quais dependem para o exercício de suas tarefas, como fornecedores e prestadores de serviço (45,5%). Na prática, dirigentes e gerentes são atentos aos sinais exteriores que constroem e limitam o próprio comportamento. Por exemplo, as pressões da competição, as demandas da clientela, os conflitos com os pares e com os subordinados, metas não-atingidas e eventos ilícitos relatados pela auditoria, pressões políticas, relatórios periódicos ou novos projetos.

Como a sociedade se tornou mais violenta e as transformações tecnológicas substancialmente mais rápidas e impactantes, aguçaram-se, também, as percepções subjetivas sobre conseqüências adversas. A vida produtiva transformou-se numa guerra que se introduz no íntimo das pessoas. A

percepção do risco tornou-se mais coletiva: está no imaginário social e sujeita a influências diversas. Os sinais externos podem ser intensos, de forma a criar preocupações excessivas e alta ansiedade. As relações entre o mundo exterior e interior não são todas previstas no consciente. Há relações no inconsciente e várias ligações de respostas a estímulos externos que não passam pelo consciente. Assim, a ansiedade pode surgir sem que haja muita clareza do problema que a causa.

## VIII. MEDO E ANSIEDADE POR RELACIONAMENTO SOCIAL

A ansiedade está também presente na função gerencial através de suas dimensões sociais e interativas (Laery e Kowalsky, 1995). Por definição funcional, dirigentes e gestores exercem atividades de forte interação social. Mais do que outros profissionais adquirem experiência no trato com as pessoas. No entanto, uma parte substancial dos gestores revela apreensão com essas relações, sendo que ¼ deles sentem forte risco, medo e ansiedade no exercício dessa interatividade. Vale notar que percepções sobre relacionamento pessoal não são facilmente reveladas em pesquisas como essas. Pessoas são cautelosas, inibidas e mesmo receosas de exporem suas percepções sobre relacionamentos no trabalho. Estudos de natureza mais psicanalítica revelam maior intensidade desses fatores do que através de questionários mais genéricos e em contraposição a outros fatores de natureza menos pessoal. Na verdade, a ansiedade é vivida por todos, em momentos específicos, que lhes definem uma intensidade conforme a natureza dos eventos ou vivência e o impacto em cada pessoa (Laery e Kowalsky, 1995; Menninger, 1995; McCroskey, 1997).<sup>7</sup>

Através de entrevistas mais aprofundadas com os mesmos dirigentes, aprende-se que as pressões do trabalho podem levar as pessoas a recear mesmo os mais simples contatos com colegas, chefes e clientes. Ansiedade social origina-se na possibilidade de uma interação humana, por imaginação, interação, presença e observação de outros em determinada circunstância. Por exemplo, algumas situações deixam as pessoas pouco à vontade ou mesmo receosas, como as apreensões oriundas da necessidade de: comunicar-se socialmente, receber pessoas desconhecidas e manter diálogos genéricos; interagir com visitantes ilustres e superiores hierárquicos; falar em público, conduzir reuniões; proferir discursos formais em situações solenes; e despachar com pessoas do sexo oposto. Embora, em menor grau, há também receios como revelar sentimentos de inferioridade perante terceiros, sentir-se avaliado por interlocutores pela apresentação, forma de vestir, condições físicas ou o corpo.

Ainda, em relação à interação social, vale notar que a ansiedade aumenta por causa de fatores sobre os quais as pessoas julgam não ter influência ou controle, como as ações de terceiros sobre si próprio. Esse tipo de relação é controlada e ativada essencialmente por outros. No que se refere ao inter-relacionamento pessoal, presume-se algum grau de controle por parte do próprio. Assim, por definição, há a possibilidade dos atores influenciarem mutuamente suas relações. Assim, revelam temer menos esse tipo de relação.

## IX. REAÇÃO À PERCEPÇÃO DE RISCO E À ANSIEDADE NA DECISÃO

A maioria dos dirigentes – 73,4% – reage com cautela ao risco (vide Tabela 3). Esses comportamentos típicos seriam os de concentrar-se no problema a resolver, não precipitar a decisão, refletir mais antes de optar, solicitar a assessores mais dados e análises sobre o problema ou buscar ajuda ou aconselhar-se com terceiros. Apenas 30,5% adota comportamentos de ousadia: preferem decidir rápido como forma de livrar-se da ansiedade, tentam aparentar mais coragem para não contagiar seus funcionários, e exageram o perigo para mobilizar as pessoas.

No entanto, com relação a esses comportamentos há algumas variações significativas: cautela e prudência aparecem de forma mais acentuada entre os que possuem grau educacional mais elevado. Dos que reagem com maior prudência perante o risco, 67% possuem formação superior. Talvez, a

maior capacidade de análise e as habilidades profissionais expliquem essa variação. Pessoas com maior formação têm maior consciência das interdependências entre fatores de risco e sabem reunir percepções de situações problemáticas para definir problemas e risco, de acordo com o resultado desta pesquisa.

A hierarquia na chefia também provoca alguma variação com relação à reação ao risco. Ocupantes de cargos de chefia de primeiro e segundo níveis hierárquicos tendem a ser mais cautelosos e prudentes do que os de chefia intermediária (terceiro nível hierárquico na amostra).

Os dirigentes aperfeiçoam seus julgamentos pelo aprendizado gerencial e extensão da sua experiência na função. Desenvolvem a consciência mais realista do risco e da incerteza, reduzindo a imaginação sobre falsos dados. Aprendem a observar, a selecionar, a priorizar e a sistematizar dados segundo referências mentais mais realistas. Aos poucos, conscientizam-se sobre o tipo de informação que os incomodam e aprendem a ser mais realistas com relação a problemas. Conhecendo-se melhor, podem tomar ações corretivas para reduzir as suas preocupações e ansiedades.

Aprender a selecionar entre o mais e o menos arriscado significa uma forma de se 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.

Assim, o aprendizado e a experiência gerenciais desenvolvem a habilidade de julgar e interpretar eventos diferentes e ensinam as pessoas a enfrentar melhor o risco e a obter maior rapidez nas decisões.

Quando se examina o ambiente do trabalho, parece realmente eficaz a maneira como a maioria dos executivos modernos se adapta e sobrevive nesse meio. As experiências adquiridas são normalmente valiosas e os fazem enfrentar as pressões cotidianas com maior otimismo que a realidade parece revelar. As frustrações temporárias são entremeadas por êxitos e não danificam a postura de novas realizações.

Na realidade, a maioria dos dirigentes gerencia bem a interação entre o fictício e o real, seleciona relacionamentos, identifica aliados e adversários, enfrenta rivalidades e responde bem às aspirações internas, além das demandas de mercado e da comunidade.

No entanto, a sensação de perigo e a consciência do risco não eliminam a reação ansiosa. Na gerência, a ansiedade é permanente e, em conseqüência, também a atitude de cautela.

Quanto maior a percepção de risco, maior a predisposição para a ação cautelosa. Se no futuro há imprevisibilidades, não se conhecem, na verdade, os resultados das decisões presentes. Ademais, por serem obrigados a antecipar, a prever e a agir para o futuro, os dirigentes jamais podem ser inseqüentes e valorizar somente o presente. Há uma pressão para a cautela, ou seja, evitar o perigo, ou reduzir a exposição a fatores de risco.

Nada mais natural para um ser humano querer se proteger de riscos e de incertezas e buscar a segurança.

Gerenciar o risco é reconhecer que no futuro existem alguma previsibilidade e defesas contra imprevistos. Se alguns eventos são previsíveis, eles podem ser submetidos a cálculo de risco, e vale o esforço de analisá-los para se precaver contra possíveis danos. Incerteza se enfrenta, e não se reprime. Risco se calcula, e não se ignora sua existência. Ignorância se corrige com mais informações e referências para decisão.

Se se considera o risco não-minimizável por intervenções dos dirigentes, reduz-se o valor de análise e de planejamento. Embora na decisão gerencial o risco receba um tratamento mais enfático em relação à sua dimensão negativa, ele também é visto nas suas conotações positivas.

## **X. O RISCO, O MEDO E A ANSIEDADE COMO FATORES CONSTRUTIVOS**

No sentido negativo, o risco deixa implícito o perigo de conseqüências adversas e sugere o esforço gerencial para conscientizar-se de sua existência, evitá-lo ou minimizá-lo. Estar em risco é estar vulnerável ao acaso ou a fatores que provocam danos, independentemente de ações individuais. Evitar

o risco é tentar precaver-se contra o perigo do inesperado, do não-familiar ou do inusitado. Quando visto como algo ruim, o risco incentiva a busca de segurança. Minimizar ou reduzir risco são expressões que procuram dar segurança à decisão.

Vista como algo positivo, a percepção de risco: (1) revela a coragem de arriscar apesar das adversidades; (2) conscientiza as pessoas sobre ameaças e danos potenciais e reais à empresa; e (3) valoriza o espírito empreendedor e de prosseguir e se aventurar em direção ao êxito. O risco chega a fascinar algumas pessoas. Não é por acaso que dirigentes se vangloriam de sua capacidade de correr riscos. Muitas vezes, exageram a inexistência de dados ou sua inexatidão para realçar a sua capacidade de intuir e de prosseguir apesar de conselhos por cautela. Proclamam-se mais intuitivos do que realmente são para parecerem mais corajosos, hábeis e autônomos perante o risco.

Ademais, a preocupação e a ansiedade fazem companhia à pessoa, ocupam a sua mente em momentos de mais solidão e podem até ser prazerosas, como parte da aventura de decidir e de dirigir uma organização. Em esportes de maior risco, parte da aventura é ficar amedrontado por antecedência.

A ansiedade tem suas dimensões positivas porque, antes de tudo, provoca a atenção para os problemas, além de gerar comportamentos cautelosos diante do risco e da incerteza (Becker, 1999; Peurifoy, 1997; Bourne, 1995; Emery, 2000).

A ansiedade alerta a pessoa e a faz agir no sentido de evitar ou safar-se do perigo. Na realidade, é melhor alarmes falsos do que não perceber uma situação ameaçadora. O anúncio do risco traz a ajuda de terceiros. Gerentes se beneficiam da colaboração adicional. Por essa razão, muitos provocam o medo para tentar reações mais efetivas e tomar decisões mais radicais, antes difíceis se todos não forem conscientizados da ameaça iminente. Exageros ajudam a mobilizar pessoas, mas conduzem a uma percepção mais generalizada do risco e, portanto, a mais medo e ansiedade.

No entanto, quando se induz ao medo, também se desloca a atenção das pessoas de recursos importantes para ações baseadas em ilusões pré-fabricadas. Possivelmente, esses recursos se destinariam melhor a outros projetos da própria organização.

Em princípio, a ansiedade moderada não reduz a eficácia organizacional, mas a sua maior intensidade e constância é que prejudicam a qualidade das decisões e ações.

Quando moderados, a ansiedade e o medo servem de alerta para problemas da vida. Trata-se de uma forma de o ser humano se adaptar ao ambiente. Para dirigentes e gestores, alguma ansiedade, medo ou preocupação avisam sobre os riscos das decisões a tomar e os levam à busca de mais informações e a um maior conhecimento da realidade. Com moderação, muitas pessoas se tornam incentivadas pelas novas preocupações e até crêem que poderiam ser mais felizes e eficazes convivendo com o sentido da aventura.

Edward Hallowell (1994) desenvolveu a equação da preocupação moderada que pode ser adaptada como uma curva da ansiedade. O desempenho melhora quando a ansiedade aumenta até um certo ponto, depois do qual a ansiedade continua a aumentar mas o desempenho começa a baixar. Em outras palavras, o medo e a ansiedade podem ser vistos como fatores motivadores apenas no curto prazo e de forma moderada; a longo prazo, são obstáculos.

A ansiedade constante prejudica o desempenho e não ajuda a promover um ambiente de trabalho saudável e de boas comunicações. Pessoas ansiosas têm a mente ocupada pelos motivos dos temas que as preocupam, resultando em pouco espaço e atenção a outras questões. Para a maioria das pessoas, pressões intensas e ameaças não são estímulos: criam a distração danosa.

Como explicar então que ambientes de trabalho de aparência altamente competitiva podem obter bom desempenho? Conforme Hallowell (1994), muitas pessoas vivem melhor o ambiente de competição porque são motivadas não pelo medo, mas pela energia da conquista de um objetivo. É o exemplo de atmosferas de alta intensidade, como bolsas de valores e salas de emergência de hospitais: elas motivam as pessoas não pelo medo, mas pela intensidade do estímulo. Essas pessoas são pouco motiváveis pelos estímulos médios comuns à maioria, mas sentem-se estimuladas em ambientes de alta intensidade. Há uma diferença entre medo e intensidade, apesar de psicologicamente serem muito

semelhantes. Pessoas com medo no entanto não gostam do ambiente e desejam se livrar do problema que lhes causa a ansiedade. Ao contrário, pessoas com intensidade gostam do ambiente e desejam a sua permanência; poderiam até viver permanentemente nesse estado.

Assim, alguns cuidados são necessários aos chefes que constantemente vivem de forma intensa a ansiedade e o medo nas decisões gerenciais. Para reduzir a ansiedade, é necessário alterar o impacto das três variáveis que provocam o medo, ou seja, percepção de risco, sentimento de vulnerabilidade e incapacidade de resposta. Para reduzir a percepção de risco, é necessário desenvolver realismo e buscar dados para melhor lidar com a incerteza. Para reduzir o sentimento de vulnerabilidade, é necessário o desenvolvimento da autoconfiança e de realismo na eliminação dos fantasmas da mente. Em relação à incapacidade de resposta, as indicações tradicionais são melhor preparo de si próprio para a função gerencial e sobretudo para a gestão estratégica e de mudanças.

## XI Bibliografia

- ALHAKAMI, Ali e SLOVIC, Paul. "A Psychological Study of the Inverse Relationship between Perceived Risk and Perceived Benefit." In *Analysis*, 14(6): 1085-1096, 1994.
- BARLOW, David. *Anxiety and Its Disorders*, New York, Guilford Press, 1988.
- BARON, Jonathan. *Thinking and deciding*. Cambridge: University of Cambridge Press, 1994.
- BAYERISH, Ruck, ed., *Risk Is a Construct: Perceptions and Risk Perception*, Munique, Knesebeck, 1993.
- BECK, Aaron T. e EMERY, Gary, *Anxiety Disorders and Phobias: a cognitive perspective*, New York, Basic Books, 1985
- BECK, Aaron T., *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, New York, Penguin, 1979.
- BLOCK, M. *Société féoldales*, Paris: Albin Meck, 1968.
- BECKER, Gavin. *Virtudes do medo: sinais de alerta que nos protegem da violência*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- BOURNE, Edmund. *The anxiety and phobia workbook*. Oakland: New Harbinger Publications, 1995.
- BRANSFORD, John. *Human cognition: learning, understanding and remembering*. Belmont, Clif: Wadsworth Pub. Co., 1979.
- BRANSFORD, John e STEIN, Barry S. *The ideal problem solver: a guide for improving thinking, learning and creativity*. New York: W. H. Freeman, 1993
- CARROLL, JOHN. "The Effect of Imagining an Event on Expectations for the Event: an interpretation in terms of availability heuristic." *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 88-96, 1978.
- CHURCHILL Jr., G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, p. 64-73, feb., 1979.
- DOUGLAS, Mary, e WILDAVSKY, A. *Risk and Culture, an Essay on the Selection of Technology and Environmental Dangers*. Berkeley, University of California Press, 1983.
- DOUGLAS, Mary. *Risk and Blame, Essays in Cultural Theory*. Londres, Routhledge, 1992.
- DOWNS, ALAN. *The Fearless Executive: finding the courage to trust your talents and be the leader you are meant to be*. New York. AMACOM, 2000.
- EHRENREICH, Barbara. *Fear of falling: the inner life of the middle class*. New York: Pantheon Books, 1989.
- EMERY, Jean-Luc. *Surmontez vos peur*. Paris: Odile Jacob, 2000 (primeira parte).
- EYSENCK, Michael W. *Anxiety and cognition: a unified theory*. Hove, East Sussex, UK: Psychology Press, 1997.
- FISCHHOFF, Baruch, SLOVIC, Paul, LICHTENSTEIN, Sarah, READ, Stephen e COMBS, Barbara. "How Safe is Safe Enough? A Psychometric Study of Attitudes Toward Technological Risks and Benefits," in SLOVIC, PAUL. *The Perception of Risk*, Londres, Earthscan, 2000.
- FUREDI, Frank, *Culture of Fear*, Londres, Cassel, 1998.
- HALLOWELL, EDUARD. *Worry*, New York, Ballantine Books, 1997.

- HALLOWELL, Edward e RATEY, John, *Driven to Distraction*, New York, Pantheon, 1994.
- HOCHSCHILD, Arlie Russell, "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure", in BRANAMAN, Ann. *Self and Society*, Oxford, Blackwell, 2001.
- HOCHSCHILD, Arlie, *The Managed Heart: commercialization of human feelings*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- HOWARD Judith, "A Sociological Framework for Cognition", in BRANAMAN, Ann. *Self and Society*, Oxford, Blackwell, 2001
- LAERY, Mark e KOWALSKY, Robin, *Social Anxiety*, New York, The Guilford Press, 1995.
- LUHMANN, Niklas, *Risk: a Sociological Theory*, New York, A de Gruyter, 1993
- LUHMANN, Niklas. *Risk: A Sociological Theory*. New York, Aldine de Gruyter, 1993.
- LUPTON, Deborah, *Risk*. Londres, Routledge, 1999.
- McCROSKY, J. C. *The communication apprehension*. Cresskill: N.J., Hampton Press, 1997.
- MENNINGER, Walter. *Fear of Humiliation: integrated treatment of social phobia and comorbid conditions*. Northvale: N. J. Jason Aronson, 1995.
- MISTZAL, Barbara. *Trust in Modern Societies*, Cambridge, Polity Press, 1996.
- NISBETT, Richard E. e ROSS, Lee. *Human Inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1980.
- PERETTI-WATEL, Patrick, *Sociologie du risque*, Paris, Armand Colin, 2000.
- PEURIFOY, Reneau. *Obercoming anxiety*. New York: Henry Holt and Company, 1997.
- ROTHBART, M. "Assessing the Likelihood of a Threatening Event: English Canadians' evaluation of the Quebec separatist movement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 109-117, 1970
- SINGER, Eleanor. *Reporting Risk: how the mass media portray accidents, diseases, disasters and other hazards*. New York, Russel Sage, 1993.
- SLOVIC, Paul, "Perception of Risk." *Science*, 236, 280-285, 1987.
- SLOVIC, Paul, "Trust, Emotion, Sex, Politics and Science: Surveying the Risk-assesment Battlefield", in SLOVIC PAUL, *The Perception of Risk*, Londres, Earthscan, 2000.
- SLOVIC, PAUL. *The Perception of Risk*, Londres, Earthscan, 2000.
- SPECTOR, P. E. *Summated rating scale construction: an introduction*. Los Angeles: Sage, 1992. (Age Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. v. 82).
- STARR, CHAUNCEY. "Social benefit versus technological risk." *Science*, 165, 1232-1238, 1969.
- SWEDO Susan e LEONARD, H. L. *It's Not All in Your Head*, New York, Harper-Collins, 1996.
- TAYLOR, Steven. *Anxiety sensitivity: theory, research and treatment of the fear of anxiety*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, 1998.
- THEIS, Jacques. *Coquete de la securité, gestion des risques*. Paris: L'Harmattan, 1991.

---

## Resumo Biográfico

---

Paulo Roberto de Mendonça Motta, PhD  
Cargo atual: Coordenador do Doutorado em Administração  
EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro  
Praia de Botafogo, 190 – 5º andar CEP:22253-900  
Telefone: 55 21 2559-5767  
Fax: 55 21 2559-5765  
e-mail: [paulmott@fgv.br](mailto:paulmott@fgv.br)  
Página Web: [www.fgv.br](http://www.fgv.br)

## NOTAS

1. O conceito de ansiedade sugerido por Aaron Beck parece ser o mais claramente adaptável à gerência. Parte de uma perspectiva cognitiva em que o processo central de adaptação da pessoa é o processamento da informação. “Quando há perturbação nesse processo, há conseqüências perturbadoras em sentir e comportar”, surgindo, por exemplo, a ansiedade. Ver Beck, 1979; Beck e Aaron, 1985; Barlow, 1988.
2. O pânico é um estado agudo de ansiedade ou uma apreensão muito forte do medo; caracteriza-se pela aflição que atinge as pessoas quanto à potencialidade de danos imensos e irreparáveis. Em situações de pânico, surgem atitudes e ações normalmente desordenadas ou julgadas impróprias.
3. As teorias baseadas nos patrimônios genético e social procuram mostrar como pessoas mais ansiosas têm autopercepção negativa: vêem-se como não tão capazes como as demais. Algumas têm mais insegurança afetiva e receio de serem desprezadas e, portanto, procuram mais perfeição e acerto nas decisões como forma de serem reconhecidas socialmente. Outras sentem mais o risco na procura de soluções adequadas aos problemas.
4. A crescente consciência social do risco e a cultura do medo têm sido tratadas em diversos relatos sobre a vida cotidiana, sobretudo por: Furedi, 1998. Há também relatos interessantes de como a ampliação da percepção do risco pode se originar nas suspeitas e nos problemas de confiança na sociedade contemporânea: Mistzal, 1996. Theis (1991) diz que as ciências não suprimiram ou reduziram a angústia associada ao risco: pelo contrário, hoje as pessoas sentem mais medo, principalmente dos riscos pouco familiares, com baixa capacidade de resposta e cujos efeitos são incertos e irreversíveis. Há estudos mais específicos, como aqueles sobre os receios de classe, isto é, a mobilidade social regressiva em vez de progressiva. O medo de queda e transferência inadvertida de classe e as inseguranças típicas de classe média são tratados por Ehrenreich, 1989. Há afirmativas do perigo mais acentuado e constante na sociedade medieval como nos estudos de Block, 1968: o homem encontrava quotidianamente toda forma de perigo que dava à sua “existência um gosto de precariedade perpétua”. Notar também sobre dimensões sociais do risco: Swedo e Leonard, 1996. Sobre a variedade cultural na percepção de risco, ver: Douglas e Wildavsky, 1983; Douglas, 1992.
5. Para análise da evolução do conceito e perspectivas epistemológicas do risco, ver Lupton, 1999. Deborah Lupton é uma aderente da perspectiva sociocultural do risco. Para Lupton, a maioria das teorias socioculturais é fraca porque coincide com dimensões cognitivas. Muitas dessas teorias se aproximaram bastante das teorias cognitivas ao verem o risco em fatos objetivos sobre perigo, suscetível de cálculos racionais. No entanto, diferem do cognitivismo ao centrarem sua atenção não no comportamento individual, mas na mediação e na resposta via processos culturais, sociais e políticos. Para ela, as teorias socioculturais têm três correntes. A primeira foi adiantada pela antropóloga Mary Douglas sobre perspectiva simbólica cultural, enfatizando as maneiras pelas quais o risco é usado para estabelecer e manter limites conceituais entre o próprio e o outro, e como o corpo humano é usado simbolicamente e metaforicamente em discursos e práticas sobre risco. A segunda corrente ela associa a Anthony Giddens, interessado na teoria da sociedade de risco: os processos macrosociais e as características das sociedades modernas avançadas e suas relações com o risco. Esses processos de modernização reflexiva e os movimentos para críticas da modernidade e as rupturas com normas e valores tradicionais. Lupton associa a terceira corrente a Michel Foucault, sobretudo suas análises na formação auto-ética para explorar o risco no contexto de inspeção e disciplina e regulação de populações.
6. Ao tratar da preocupação, Edward Hallowell (1997) mostra como o trabalho tem um efeito significativo sobre a mente humana.
7. Conforme Laery e Kowalsky, 1995, há um número elevadíssimo de fatores sociais causadores de ansiedade. São comuns na psicologia social estudos de fatores específicos que levam à ansiedade e alguns mais apropriados para levantar hipóteses sobre o meio gerencial, como os textos incluídos na coletânea de Menninger, Walter. *Fear of Humiliation: integrated treatment of social phobia and comorbid conditions*. Northvale, N. J. Jason Aronson, 1995. McCroskey, J. C., “The Communication Apprehension Perspective”, in DALY, John A. e McCroskey, J. C., eds. *Avoiding Communication: Shyness, reticence, and communication apprehension*. Cresskill, N. J., Hampton Press, 1997.

**Tabelas**

**TABELA 1**  
**INTENSIDADE DE PREOCUPAÇÃO COM O TRABALHO**

<b>Intensidade</b>	<b>Freqüência</b>	<b>%</b>
Baixa	47	30,5
Alta	107	69,5
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>

**TABELA 2**  
**MEDO E ANSIEDADE NO TRABALHO GERENCIAL POR FATORES ESPECÍFICOS**

<b>Fatores</b>	<b>Causa Forte Ansiedade (%)</b>
Valor e reconhecimento profissional	95,5
Situação de terceiros (organizações e pessoas) com relação a mim	90,9
Imprevisibilidade do contexto	86,4
Concorrência ou ocupação de espaço	76,0
Ineficiência de parceiros e de prestadores de serviços	45,5
Avaliações e comparações com colegas de trabalho	24,7
Interações pessoais com chefes e subordinados	23,4
Relacionar-se publicamente	22,7
Presidir conduzir reuniões – discursar	
Imagem pessoal – forma de se cuidar	14,3

**TABELA 3**  
**REAÇÃO À PERCEPÇÃO DE RISCO E À ANSIEDADE NA DECISÃO**

<b>Reações Típicas</b>	<b>Reflete comportamento habitual %</b>
Cautela, prudência	73,4
Ousadia	30,5