Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais

por Paulo Roberto Motta

Ansiedade e medo são temas que têm tido grande atenção, não só pela maior consciência social sobre fatores de risco, mas também pela constante divulgação de hábitos e estilos de vida que afetam a saúde e o bem-estar humanos, especialmente estresse e a qualidade de vida. Profissionais envolvidos com a tomada de decisão lidam com mais incerteza e risco e 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.

À luz desse referencial foi discutido o resultado de uma investigação da qual fizeram parte 154 dirigentes e gerentes, concentrando-se a análise nesses fatores que causam ansiedade e medo no ambiente de trabalho. A pesquisa comprova as percepções correntes nas teorias psicológicas sobre a intensidade e a universalidade das preocupações com o trabalho.

Palavras-chave: *Risco nas Decisões, Ansiedade e Medo no Trabalho, Comportamento Gerencial*

Pressões contemporâneas para novas conquistas empresariais 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 levam-nos 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).

Ansiedade e medo na gestão: a pesquisa

A gerência moderna vive atrelada a problemas e a situações de risco. Não é preciso grandes ameaças para fazer a pessoa ansiosa: basta 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 empresa com o mercado, 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

Paulo Roberto de Mendonça Motta
PhD pela Universidade of North Carolina (USA). Actualmente coordena o curso de Doutorado em Administração da EBAPE/FGV-RJ, Brasil.
E-mail: paulmott@fgv.br

Nota
O autor agradece a inestimável colaboração de Mariana Lima Bandeira De Przelomski que, como assistente de pesquisa, realizou todas as análises estatísticas dos dados.

Recebido em Julho de 2002 e aceite em Julho de 2002.

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 para este artigo foi desenvolvida entre os anos 2000 e 2001 e participaram dirigentes e gestores de empresas privadas e de organizações públicas, 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, construiram-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.

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 controlo 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 empresa 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 usados como sinônimos na vida prática. Mas há uma distinção importante. Por ser a avaliação mental de estímulos ameaçadores, o medo é um processo cognitivo e não uma reação emocional. A ansiedade é a reação emocional a situações de risco.

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[1] (Beck, 1979; Beck, Emery, 1985; Barlow, 1988; Eysenck, 1997; Bransford, 1979; Taylor, 1998; Peurifoy, 1997; Bransford e Stein, 1993). 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[2].

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[3].

Na realidade, as teorias contextuais não se posicionam em contradição às anteriores, mas valorizam o ambiente organizacional e social como fator primordial 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.

A ansiedade gerencial é originada pela forma como 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.

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 produto 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 é originada pela forma como 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, os dirigentes já experimentaram êxito e fracasso no seu cotidiano de buscar e processar informações segundo suas percepções e concepções.

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 ao 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. E mesmo durante 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 conseqüência, 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 conhecerem as causas e 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 conseqüências 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 conseqüências danosas para a empresa, ou para 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 estudarem 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 gerencial. Se algo pode ser calculado e evitado, a realidade pode ser gerenciada, e quanto melhor mais se evitam danos à comunidade.

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.

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 de 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 às más decisões. Quanto mais complexas são 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:

- **Sensibilidade excessiva.** A pessoa adquire maior dificuldade em modular emoções e se importuna facilmente com eventos específicos, sobretudo os que lembram dificuldades anteriores;
- **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;

- **Dispersão mental e transferência da decisão.** Diante da pressão para a decisão, algumas pessoas vêem 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 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;
- **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 ruminações são provocadas e alimentadas por falsas crenças sobre a realidade; fantasmas já existentes na mente são reativados pelas análises internas. Pensamentos e imagens são, pouco a pouco, 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.

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)[4].

Executivos são ameaçados de seqüestro, dirigentes públicos e privados cercam-se de segurança e as portas de empresas, de instituições públicas 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 as profissões, patrimônio genético, lugar de trabalho ou de moradia. A comunicação sobre novos perigos intensifica a mentalidade de que é impossível evitá-los 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)[5].

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 a pena mencionar alguns fatores que aumentam a consciência sobre riscos:

- **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;
- **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;
- **Menos defesas contra modismos gerenciais.** 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;
- **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;
- **Mudanças rápidas alteram referências de segurança.** A história empresarial 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;
- **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.

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

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.

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 gerenciais 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.

A intensidade da preocupação com o trabalho: a predisposição para a ansiedade

No trabalho há muito com o que se preocupar e aquele tem um efeito significativo sobre a mente humana[6] (Hallowell, 1997). Essa premissa se mostra autêntica e acentuada entre os chefes e dirigentes. Revelam-se altamente preocupados com o trabalho 69,5% dos chefes, e a baixa preocupação encontra-se em pouco menos de 1/3 da amostra, conforme tabela I.

Tabela I
Intensidade de preocupação com o trabalho

Intensidade	Freqüência	%
Baixa	47	30,5
Alta	107	69,5
Total	**154**	**100,0**

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.

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 que dirigentes privados se encontram em uma situação de mais pressão e preocupação do que dirigentes públicos.

Ao se aprofundar análises sobre essas diferenças, pode se identificar alguns fatores que acentuam a preocupação de dirigentes públicos no exercício de suas funções:

- percepção sobre a maior ambigüidade da função de gestor público;
- percepção acentuada de lutas políticas e vulnerabilidade do cargo;
- menor capacidade de resposta a percepção de risco;
- reação constante de clientes e não-clientes;
- constante visibilidade e questionamento da comunicação social.

Outra diferença que se mostrou significativa em testes de Qui quadrado foi a de gênero. Apenas 7,6% das mulheres chefes mostraram-se tão intensamente preocupadas com seu trabalho quanto os dirigentes. Várias hipóteses levantadas com relação ao tema referem-se à concomitância de diferentes 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, aos 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.

Os fatores de medo e a ansiedade

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

O maior temor e ansiedade se encontra no referente ao valor profissional: ser injustiçado e humilhado como profissional ou ser publicamente julgado incompetente. Dirigentes

Tabela II
Medo e ansiedade no trabalho gerencial por factores específicos

Factores	Causa forte ansiedade %
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 Presidir conduzir reuniões – discursar	22,7
Imagem pessoal – forma de se cuidar	14,3

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. Acham 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 têm 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 gerencial 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

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.

medo de serem vistos publicamente, pela família e por amigos fora do trabalho, como incompetentes ou de serem 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 à imprevisibilidade, como a falta de controle sobre atitudes de terceiros.

Quanto à imprevisibilidade, preocupam-se também com mudanças nas leis, regras e políticas governamentais (86,4%). Como fatores de competição e concorrência, temem mais os que surgem de outras organizações para ocupar os mesmos 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.

Causa alta ansiedade também a percepção de risco sobre a ineficiência de terceiros, ou seja, 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 estão atentos aos sinais exteriores que constrangem 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, 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.

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 1/4 sente forte risco, medo e ansiedade no exercício dessa interatividade. Vale notar que percepções sobre relacionamento pessoal não são facilmente reveladas em pesquisas como esta. As pessoas são cautelosas, inibidas e mesmo receosas de expor 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)[7].

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 imagi-

nação, interação, presença e observação de outros em determinada circunstância. Por exemplo, algumas situações deixam os gestores pouco à vontade ou mesmo receosos, 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.

Reação à percepção de risco e à ansiedade na decisão

A maioria dos dirigentes – 73,4% – reage com cautela ao risco **(ver Tabela III)**. 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.

Tabela III
Reação à percepção de risco e à ansiedade na decisão

Reações típicas	Reflete comportamento habitual %
Cautela, prudência	73,4
Ousadia	30,5

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 mais consciência das interdependências entre fatores de risco e sabem reunir percepções de situações problemáticas para definir problemas e risco.

A hierarquia na chefia também provoca alguma variação relativamente 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).

Aprender a selecionar entre o mais e o menos arriscado significa uma forma de priorizar riscos e, assim, instituir tranqüilidade 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.

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 incomoda 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 priorizar riscos e, assim, instituir tranqüilidade 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 do 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 inconseqüentes 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 o risco é considerado 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.

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:

- a coragem de arriscar apesar das adversidades;
- conscientiza as pessoas sobre ameaças e danos potenciais e reais à empresa;
- 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 empresa. 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

Exageros ajudam a mobilizar pessoas, mas conduzem a uma percepção mais generalizada do risco e, portanto, a mais medo e ansiedade. 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 empresa.

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 empresa.

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 (ver caixa), 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. ■

Como reduzir a ansiedade

- **Reaprender a realidade através de modelos de decisão**. A realidade reconstruída e simulada pode ser uma grande fonte de aprendizado e de redução de fantasmas na mente das pessoas. Relatos de decisões similares e exemplos de como outros enfrentam riscos e incertezas ajudam os gerentes a se posicionarem melhor diante de suas realidades. Modelos de decisão podem ser usados didaticamente para redução da percepção de risco e da ansiedade. A princípio, dirigentes e gestores tendem a reagir a esses modelos dizendo que são: muito simples para uma realidade complexa; complexos para uma realidade simples; e provocadores de análises e eliminadores de rapidez nas decisões. Na maior parte das vezes, essas assertivas são apenas defesa dos dirigentes para se protegerem e não serem descobertos nas suas ansiedades e pânico de decidir. Ao estudar novas formas, as pessoas conscientizam-se melhor de suas práticas administrativas e de como tendem a particularizar determinado tipo de informação. Modelos podem revelar novas formas de definir problemas e de usar informações antes desprezadas. Na verdade, os modelos de decisão ensinam um raciocínio inusitado, exigem esforço de aprendizagem e ensinam a ver problemas de uma maneira diferente.

- **Atualizar a qualidade e a quantidade dos dados**. Acompanhar a evolução de certos eventos e como eles ocorreram no passado torna possível minimizar impactos. Ansiedade e medo são induzidos pelo desconhecido. Diante de categorias e de fatos pouco conhecidos, os gestores se excedem em análises e reuniões, que servem menos para produzir tranqüilidade e mais para aumentar a percepção de riscos. Dados agregados em categorias muito amplas ofuscam as dimensões mais simples, conhecidas e familiares aos participantes do processo. Informações mais precisas e fidedignas aumentam a confiança dos analistas e decisores. Assim, preferir estatísticas e probabilidades de eventos conhecidos e não somente de grandes agregados cria uma visibilidade maior sobre ocorrências possíveis e já observadas.

- **Preencher a mente com desejos e sonhos sobre o futuro**. Emoções e experiências negativas do passado podem se transformar em medo e ansiedade no presente. Assim, vale exercitar-se para preencher a mente com desejos e sonhos sobre o futuro. Uma ajuda adicional é praticar exercícios de minimização, ou seja, prestar atenção aos aspectos positivos do problema para não se tornar tão ansioso. Em vez de ver o problema gerencial como um momento unicamente de pressão e de risco, exercitar-se em vê-lo como oportunidade para novas soluções e conquistas. As situações de pressão são tensas e desagradáveis, mas nelas existem oportunidades de novas conquistas.

- **Examinar com cuidado o risco e a incerteza nas decisões (análise de risco em momentos mais tranqüilos)**. A ansiedade aumenta quando se entra em interação com a situação de risco ou quando se imagina o perigo em data ou local próximos. Por causas internas, as pessoas já se sentem igualmente perturbadas diante do perigo ou de sua imaginação. Uma das técnicas psicológicas mais comuns é o desenvolvimento do realismo, reduzir os fantasmas da mente e ver o risco de forma mais autêntica. Para isso, a pessoa não evita a exposição e, sim, concentra-se nos problemas de forma realista, isto é, através do estudo mais apurado do risco e da incerteza. A redução da ansiedade se obtém pela maneira diferente de tratar a informação. Percepções distorcidas da realidade devem ser modificadas o quanto antes para evitar que contaminem o restante das análises. Deve-se procurar conhecer as probabilidades dos eventos, não na tentativa de acertar o futuro mas para se ser mais realista quanto às possibilidades. A ansiedade nasce quando as pessoas exageram os riscos da decisão, tentando mobilizar funcionários para darem maior atenção às suas funções. A mobilização de terceiros através de exageros acaba por contaminar o próprio. Desenvolver o realismo significa também menos apreensões e mais otimismo perante o futuro.

(continua)

Como reduzir a ansiedade (continuação)

- **Aprender a responder com maior rapidez**. Apesar de todos os momentos de decisão e de ação serem momentos de aprendizagem, as empresas necessitam de soluções imediatas para os seus problemas. Por distorcer as análises e alongar o processo, a ansiedade não melhora a decisão. Pessoas muito ansiosas tendem a buscar mais *feedback* sobre informações de primeira mão e a redefinir excessivamente o problema. À medida que aprendem a enfrentar melhor os riscos e as incertezas, as pessoas devem também procurar ser mais rápidas e decidir nas primeiras convicções. Ter todas as informações sempre será algo impossível: assim, parece mais razoável ser rápido, ainda que deficiente, mas com a convicção de poder corrigir ao longo do caminho. Simplifica-se o processo de decidir ao saber que novas informações - inclusive as mais importantes - virão depois e serão a base para a correção de rumos.

- **Planejar o próprio trabalho**. Estimular os colegas e a própria equipe a fazer o mesmo. Flexibilidade não é deixar tudo ao acaso. Não se pode permitir que a falta de planejamento de outros se torne o sentido de urgência e de preocupação adicional do gestor. Procurar dados e fatos e analisá-los com o máximo de realismo. Não deixar a imaginação invadir todos os pensamentos a respeito de um problema. Um problema gerencial já tem a sua própria gravidade: não precisa ser alimentado por imaginações irrealistas.

- **Crer menos na própria memória**. A tentativa de não esquecer gera ansiedade. Portanto, tomar notas e registrar evita o exercício mental de querer se lembrar e acabar por esquecer. Atividades simples como ter uma agenda e, conforme as pressões de trabalho, conservar papel e lápis à cabeceira da cama para registrar de imediato quaisquer preocupações ou idéias para a solução de problemas também ajudam.

- **Delegar e instituir autocontroles**. Usar métodos de controle que dependam menos do próprio gestor. Tirar a ênfase do controle em processos e pessoas e colocá-la em objetivos, prazos e resultados. Amplie o tempo para análise e dedicação a tarefas estratégicas. Verificar se outras tarefas são delegáveis a outras pessoas que as apreciam mais. Se possível, tentar libertar-se das cargas de trabalho que causam mais tensão. Recordar com um conselho clássico: «Se você é chefe, lembre-se: tarefas repetitivas normalmente são delegáveis».

- **Buscar lateralidade e apoio; construir o sentido de equipe**. A participação dos colegas e a decisão em grupo trazem informações adicionais, além de serem fonte de estímulo e de apoio às decisões. Quem pensa que deve fazer tudo sozinho acaba facilmente por atingir o seu objetivo. Centralizar e assoberbar-se de trabalho quando existem alternativas é uma maneira de alimentar a própria ansiedade. Da mesma forma, reter informações é uma maneira falsa de tentar adquirir poder; o poder está em quem as divulga e não em quem as retém. Compartilhar os problemas ajuda na sua solução. Conselhos ajudam 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. Pelo menos produz-se uma nova perspectiva sobre o problema, funcionando mais como uma auto-ajuda do que como valorização de conselhos alheios.

- **Dedicar-se ao positivo e desenvolver uma postura otimista perante a vida**. O pessimismo, a maldade e idéias de vingança consomem energia e a consciência da pessoa, não lhe deixando tranqüilidade e sossego. O progresso pessoal depende de dedicação, de esforço persistente e de uma crença na própria capacidade de desenvolvimento. O próprio objetivo do crescimento já carrega em si risco e ansiedade suficientes.

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 tratadas 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 simbólica e metaforicamente em discursos e práticas sobre risco. Ela associa a segunda corrente a Anthony Giddens, interessado na teoria da sociedade de risco: os processos macrossociais 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. (1997) **Avoiding Communication: Shyness, Reticence and Communication Apprehension**, editado por Hampton Press Cresskill, N. J.

Bibliografia

ALHAKAMI, Ali e SLOVIC, Paul (1994), «A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit», *in Analysis*, 14(6), pp. 1085-1096.

BARLOW, David (1988), *Anxiety and Its Disorders*, Guilford Press, Nova Iorque.

BARON, Jonathan (1994), **Thinking and Deciding** University of Cambridge Press, Cambridge.

BAYERISH, Ruck (1993) ed., **Risk Is a Construct: Perceptions and Risk Perception**, publicado por Knesebeck, Munique.

BECK, Aaron T. e EMERY, Gary (1985), **Anxiety Disorders and Phobias: A Cognitive Perspective**, editado por Basic Books, Nova Iorque.

BECK, Aaron T. (1979), **Cognitive Therapy and the Emotional Disorders**, editado por Penguin, Nova Iorque.

BLOCK, M. (1968), **La Société féodale**, editado por Albin Meck, Paris.

BECKER, Gavin (1999), **Virtudes do Medo: Sinais de Alerta Que Nos Protegem da Violência**, editado por Rocco, Rio de Janeiro.

BOURNE, Edmund (1995), **The Anxiety and Phobia Workbook**, New Harbinger Publications, Oakland.

BRANSFORD, John (1979), **Human Cognition: Learning, Understanding and Remembering**, edição Wadsworth Pub. Co., Belmont, Clif.

BRANSFORD, John e STEIN, Barry S. (1993), **The Ideal Problem Solver: A Guide for Improving Thinking, Learning and Creativity**, editado por W. H. Freeman, Nova Iorque.

CARROLL, John (1978), «The effect of imagining an event on expectations for the event: an interpretation in terms of availability heuristic», *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, pp. 88-96.

CHURCHILL Jr., G.A. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. 16, nº 1, Fevereiro, pp. 64-73.

DOUGLAS, Mary e WILDAVSKY, A. (1983), **Risk and Culture, an Essay on the Selection of Technology and Environmental Dangers**, University of California Press, Berkeley.

DOUGLAS, Mary (1992), **Risk and Blame, Essays in Cultural Theory**, edição Routhledge, Londres.

DOWNS, Alan (2000), **The Fearless Executive: Finding the Courage to Trust Your Talents and Be the Leader You Are Meant To Be**, AMACOM, Nova Iorque.

EHRENREICH, Barbara (1989), **Fear of Falling: The Inner Life of The Middle Class**, edição Pantheon Books, Nova Iorque.

EMERY, Jean-Luc (2000, primeira parte), **Surmontez Vos Peurs**, edição Odile Jacob, Paris.

EYSENCK, Michael W. (1997), **Anxiety and Cognition: A Unified Theory**, Psychology Press, Hove, East Sussex, Reino Unido.

FISCHHOFF, Baruch, SLOVIC, Paul, LICHTENSTEIN, Sarah, READ, Stephen e COMBS, Barbara (2000), «How safe is safe enough? A psychometric study of attitudes toward technological risks and benefits», *in* SLOVIC, Paul **The Perception of Risk**, editado por Earthscan, Londres.

FUREDI, Frank (1998), **Culture of Fear**, editado por Cassel, Londres.

HALLOWELL, Edward (1997), **Worry**, edição Ballantine Books, Nova Iorque.

HALLOWELL, Edward e RATEY, John (1994), **Driven to Distraction**, edição Pantheon, Nova Iorque.

HOCHSCHILD, Arlie Russell 2001), «Emotion work, feeling rules and social structure», *in* BRANAMAN, Ann **Self and Society**, editado por Blackwell, Oxford.

HOCHSCHILD, Arlie (1983), **The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings**, editado por University of California Press, Berkeley.

HOWARD Judith (2001), «A sociological framework for cognition», *in* BRANAMAN, Ann. **Self and Society**, editado por Blackwell, Oxford.

LAERY, Mark e KOWALSKY, Robin (1995), **Social Anxiety**, editado por The Guilford Press, Nova Iorque.

LUHMANN, Niklas (1993), **Risk: A Sociological Theory**, editado por Aldine de Gruyter, Nova Iorque.

LUPTON, Deborah (1999), **Risk**, editado por Routledge, Londres.

McCROSKEY, J.C. (1997), **The Communication Apprehension**, Hampton Press, Cresskill, N.J.

MENNINGER, Walter (1995), **Fear of Humiliation: Integrated Treatment of Social Phobia and Comorbid Conditions**, edição N.J. Jason Aronson, Northvale.

MISTZAL, Barbara (1996), **Trust in Modern Societies**, editado por Polity Press, Cambridge.

NISBETT, Richard E. e ROSS, Lee (1980), **Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment**, editado por Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

PERETTI-WATEL, Patrick (2000), **Sociologie du Risque**, editado por Armand Colin, Paris.

PEURIFOY, Reneau (1997), **Overcoming Anxiety**, editado por Henry Holt and Company, Nova Iorque.

ROTHBART, M. (1970), «Assessing the likelihood of a threatening event: English Canadians' evaluation of the Quebec separatist movement», *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 15, pp. 109-117.

SINGER, Eleanor (1993), **Reporting Risk: How the Mass Media Portray Accidents, Diseases, Disasters and Other Hazards**, editado por Russel Sage, Nova Iorque.

SLOVIC, Paul (1987), «Perception of risk», *Science*, nº 236, pp. 280-285.

SLOVIC, Paul (2000), «Trust, emotion, sex, politics and science: Surveying the risk-assessment battlefield», *in* SLOVIC, Paul **The Perception of Risk**, edição de Earthscan, Londres.

SPECTOR, P.E. (1992), **Summated Rating Scale Construction: An Introduction**, editado por Sage, Los Angeles. (Sage Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. vol. 82).

STARR, Chauncey (1969), «Social benefit versus technological risk», *Science*, nº 165, pp. 1232-1238.

SWEDO, Susan e LEONARD, H.L. (1996), **It's Not All in Your Head**, editado por Harper-Collins, Nova Iorque.

TAYLOR, Steven (1998), **Anxiety Sensitivity: Theory, Research and Treatment of the Fear of Anxiety**, edição L. Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

THEIS, Jacques (1991), **Conquête de la Securité, Gestion des Risques**, editado por L'Harmattan, Paris.