



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Dinorá Meinicke

O MEDO NA GERÊNCIA

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2003

DINORÁ MEINICKE

O MEDO NA GERÊNCIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina com requisito à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol

FLORIANÓPOLIS

2003

DINORÁ MEINICKE

O MEDO NA GERÊNCIA

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de junho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Banca Examinadora:

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Orientador

Prof^a Maria da Graça dos Santos Dias, Dr^a

Prof. Teodoro Rogério Vahl, Dr.

*A meus pais Valdir e Waltraud,
agradeço pelo dom da vida, pela
experiência vivida.*

AGRADECIMENTOS

A gratidão é o reconhecimento e a expressão de apreço por aquilo que existe, por aquilo que a pessoa recebe. É um gesto de amor, é um estado de consciência, é uma experiência de viver e conviver num estado de alegria. A gratidão é a conexão entre quem e o que se é, e a magnificência da vida.

Agradeço pela vida, pelas experiências vividas e lições aprendidas. Agradeço pelas portas que encontrei abertas, por aquelas que se fecharam e por tantas outras que se abriram ao trilhar esse caminho chamado mestrado.

Sou grata a Prof^a Maria Ester Menegasso por ter aberto a porta de acesso a esse caminho chamado mestrado.

Agradeço ao Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, meu orientador, pela acolhida num momento de transição, por me indicar uma nova direção e fazer parte desse novo caminho.

Agradeço a empresa Alfa por me abrir as portas para a efetivação desse estudo, aos gerentes que subsidiaram a presente pesquisa, e aos funcionários que facilitaram o processo.

Agradeço ao Prof Teodoro Rogério Vahl e a Profª Maria da Graça dos Santos Dias por aceitarem compartilhar comigo esse aprendizado.

Agradeço aos colegas de curso pelo aprendizado compartilhado, aos meus amigos que nos bastidores do mestrado vibraram com cada uma das minhas conquistas.

Agradeço de forma muito especial aos meus familiares, pelo amor, carinho, e atenção, por estarem sempre ao meu lado e compreenderem a minha ausência inúmeras vezes.

Agradeço aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, pela atenção e solicitude durante a realização do mestrado.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina por ter me proporcionado a possibilidade de cumprir mais uma etapa no processo de capacitação profissional.

Nosso grande medo não é o de que sejamos incapazes. Nosso maior medo é que sejamos poderosos além da medida. É nossa luz, não nossa escuridão, que mais nos amedronta. Nos perguntamos: Quem sou eu para ser brilhante, atraente, talentoso e incrível? Na verdade, quem é você para não ser tudo isso? Bancar o pequeno não ajuda o mundo. Não há nada de brilhante em encolher-se para que as outras pessoas não se sintam inseguras em torno de você. E à medida que deixamos nossa própria luz brilhar, inconscientemente damos às outras pessoas permissão para fazer o mesmo.

(Nelson Mandela, 1994)

RESUMO

MEINICKE, Dinorá. **O medo na gerência**. 2003. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O principal objetivo do presente estudo consiste em saber como os gerentes de uma empresa multinacional brasileira, sediada em Santa Catarina, vivenciam o medo no desempenho de suas funções. A investigação foi desenvolvida a partir da perspectiva fenomenológica, que se orienta para busca de significados, privilegiando as percepções e significações expressas pelos sujeitos envolvidos na situação. Esta pesquisa apresenta o medo como uma emoção básica, desafiadora, decorrente da tomada de consciência de um perigo real ou imaginário, que não pode ser suprimida sem que com essa supressão desapareça a própria essência humana. Os acenos finais desta investigação oferecem subsídios para um novo olhar sobre a ação gerencial e apontam para a importância do estudo das emoções e de sua expressão no espaço de trabalho como um imperativo estratégico para as empresas que se reconhecem formadas por pessoas.

Palavras Chave: medo, gerentes, experiência vivida.

ABSTRACT

MEINICKE, Dinorá. **O medo na gerência**. 2003. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This work aimed primarily at investigating how the managers of a Brazilian multinational company, located in Santa Catarina, experienced fear in their professional practices. From the viewpoint of this research, fear is a basic and challenging emotion, resulting from the awareness of a real or imaginary danger, an emotion which cannot be suppressed lest the very human essence could disappear. The data analysed came from interviews with five managers. The investigation followed the phenomenological perspective, which is oriented towards a search of meaning, focusing on the perceptions and notions expressed by the research subjects. The results of this work serve as a basis for a new approach to managerial action, and point out the importance of the study of emotions and their expressions in the workplace as an essential strategy for companies which value their human assets.

Keywords: fear, managers, life experience.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO 1 - PALAVRAS INICIAIS	10
CAPÍTULO 2 - BUSCANDO APOIO NA LITERATURA	14
2.1 Ação gerencial	14
2.2 Ação gerencial e emoção	19
2.3 Ação gerencial e medo	23
CAPÍTULO 3 - DEFININDO ROTEIRO, DIREÇÃO E ATUAÇÃO	33
3.1 A Fenomenologia fornecendo a direção	33
3.2 O cenário e os atores	36
3.3 Abrindo as cortinas e atuando	39
3.4 Deixando o cenário	44
3.5 Retomando as falas	47
CAPÍTULO 4 - O ENCONTRO COM OS ATORES – BUSCANDO COMPREENDER AS FALAS	51
4.1 As faces do medo	51
4.1.1 O medo da rejeição.....	52
4.1.2 O medo de errar.....	55
4.1.3 O medo da incompetência	59
4.1.4 O medo de ter a imagem prejudicada	63
4.1.5 O medo das conseqüências.....	70
4.2 As sensações e reações	74
4.3 O aprendizado	84
CAPÍTULO 5 - NO FECHAR DAS CORTINAS... OS ACENOS	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

CAPÍTULO 1

PALAVRAS INICIAIS

As rápidas mudanças nas organizações estão exigindo dos gerentes um perfil cada vez mais abrangente. A atividade gerencial é dinâmica, envolve situações variadas de trabalho e procura oferecer respostas e soluções para diferentes problemas e pessoas. No desempenho de sua função o gerente se depara com uma diversidade de demandas, tendo que pensar, decidir, agir e fazer acontecer para obter resultados. É solicitado a aprender e a examinar constantemente a experiência vivida com o objetivo de criar espaços para novos valores e práticas.

O medo aparece no ambiente de trabalho como uma das emoções mais comuns e permeia todas as relações humanas. Ocupa um papel importante dentro do contexto organizacional, no cotidiano do gerente. O gerente enquanto ser humano, além do preparo técnico, necessita preparar-se também para saber lidar com os medos que vivencia como administrador de uma organização, para que não lhe roubem sua vitalidade, destruam sua saúde e diminuam sua consciência.

O presente estudo situa-se no contexto da Gestão de Qualidade e Produtividade, dentro do enfoque da aprendizagem gerencial. Intenciona contribuir para minimizar a carência de literatura embasada em dados colhidos junto a gestores, que no cotidiano do exercício de suas funções, se deparam com situações de risco, e por isso sentem medo. São poucos os estudos que se debruçam sobre as

emoções no trabalho, e particularmente sobre a vivência do medo. O medo quase sempre é visto como algo do nível restrito à pessoa, não pertinente ao contexto organizacional. No entanto, o medo que ocorre no ambiente de trabalho precisa ser cuidado no espaço em que se manifesta, pois caso contrário afeta o desempenho profissional e pode comprometer os resultados desejados pela organização. Entendo que esta pesquisa sobre o medo na gerência pode trazer contribuições úteis também para o trabalho nas organizações. Espero que esta pesquisa possa oferecer subsídios para um novo olhar sobre a ação gerencial, especialmente a profissionais da área de recursos humanos e a responsáveis pelos currículos de cursos de desenvolvimento gerencial.

Através desta pesquisa busquei conhecer como os gerentes da Alfa (nome fictício) vivenciam o medo em seu trabalho cotidiano. Para que pudesse viabilizar a resposta para essa indagação, procurei identificar o que gera medo ao gerente no exercício de sua função; como o gerente sente, expressa e reage ao medo; e quais as interferências que o medo exerce no relacionamento do gerente com a equipe de trabalho e seus superiores.

Meu interesse em estudar como os gerentes vivenciam o medo no ambiente de trabalho deveu-se ao fato de poder colocar em foco o gerente como um ser de emoções. A investigação foi realizada junto a cinco gerentes da Alfa, empresa multinacional brasileira, sediada em Santa Catarina, que mereceu destaque no Guia Exame - 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar - como uma das melhores empresas em gestão de recursos humanos no Brasil.

Nesta pesquisa trabalhei o medo como sendo uma emoção básica inerente a todo ser humano, independentemente de sua faixa etária e de seu nível intelectual e cultural. Uma emoção provocada pela tomada de consciência de um

perigo presente e urgente, real ou imaginário; uma reação a algo desconhecido e tomado como ameaça. Considerei o medo como sendo uma emoção desafiadora, que não significa falta de coragem ou covardia, mas sim um impulso para a ação ou não-ação, entendendo que a não-ação é também uma ação.

Estruturei este estudo a partir da revisão bibliográfica (Capítulo 2), seguida da coleta de dados através de entrevistas. Minha opção pelo método fenomenológico, conforme consta no Capítulo 3, deu-se pelo fato de ele me possibilitar a pesquisa de fenômenos subjetivos, acreditando que as verdades essenciais com relação à realidade são baseadas na experiência vivida. O que me interessou durante todo o processo investigativo foi a experiência de medo, tal como foi vivenciada pelos gerentes da Alfa.

A pesquisa de inspiração fenomenológica é orientada para a busca de significados, por esse motivo privilegia as percepções e significações expressas pelos sujeitos envolvidos na situação. A significação, apesar de ser um processo fundamentalmente subjetivo, não se torna sinônimo de exclusividade para um sujeito. Significação subjetiva quer dizer manifestação do fenômeno para um sujeito, a partir de um lugar, de um ponto de vista, que pode ser vivenciado e experimentado por quaisquer sujeitos que se posicionem neste lugar e neste ponto de vista (CAPALBO apud DIAS, 2000).

O texto desta dissertação foi escrito na primeira pessoa do singular atendendo a recomendações para a escrita de textos fenomenológicos. A orientação da Barrit et al (2000) para a redação de descrições fenomenológicas é de que o investigador não se atenha as prescrições associadas a escrita que se pretende científica, mas que sem se descuidar da clareza, e da precisão das informações, apresente o texto com maior riqueza de detalhes possível, tanto objetivos quanto

subjetivos, e se torne parte de todo o processo. Daí recomendarem a escrita dos textos na 1ª pessoa do singular.

Para que eu pudesse me aproximar da essência do fenômeno medo a partir do material extraído das vivências dos gerentes da Alfa, cheguei a algumas manifestações mais expressivas que no trabalho identifiquei como as faces do medo, as sensações e reações e o aprendizado, conforme consta no Capítulo 4.

No Capítulo 5 apresento algumas reflexões que não têm a pretensão de serem conclusivas ou finalizadoras, mas apenas o “fechar das cortinas” desta investigação para subsidiar estudos subseqüentes.

CAPÍTULO 2

BUSCANDO APOIO NA LITERATURA

2.1 Ação gerencial

O gerente é sujeito na construção de seu ambiente, influencia tanto a mudança como a manutenção dos sistemas de gestão. É capaz de modificar a filosofia de gestão de uma organização. Escrivão (1995) afirma que o executivo tem, na atualidade, uma postura distante do perfil traçado pela teoria clássica, que o apresentava como diagnosticador frio e calculista. Ele continua, no entanto, sendo fortemente orientado pela experiência na "escola da vida". Para o autor, a concepção de trabalho do gerente é formada por algumas idéias sedimentadas, outras vagas, sobre administração, extraídas principalmente da experiência profissional e do aprendizado de vida. As histórias de vida e profissional dos gerentes exercem mais influência na concepção de gestão dos executivos do que os possíveis conceitos administrativos aprendidos nos bancos escolares. O agir do executivo é co-determinado pela filosofia de gestão das organizações e pelo estatuto de vida e valores do gerente, o que elimina a possibilidade de condutas uniformes. A ação do gerente é, portanto, provida de sentido e constitui-se em ação orientadora privilegiada na formação de sentido da ação de outros.

Na compreensão de Caldas (1992) gerente é o dirigente de escalões hierárquicos superiores tanto em organizações públicas, quanto em organizações privadas. Silva (2000) por sua vez, considera que o termo gerente está relacionado à pessoa encarregada das funções administrativas encontradas na teoria clássica da administração: o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação. Este critério abrange as diversas denominações existentes para gerentes: executivos, supervisores, facilitadores, encarregados de uma organização ou de uma de suas subunidades.

Apoiando-se em depoimentos de consultores de empresas Vidal (1996) chama atenção para o processo de redefinição de identidade e papel do gerente nas organizações. Enfatiza que anteriormente as organizações eram relativamente mais estáveis e, não raro, os profissionais nelas ingressavam como *office-boys* ou estagiários e galgavam várias posições dentro da mesma empresa. O sistema era previsível, a seleção e a carreira eram definidas *a priori* e, se não houvesse qualquer desvio, ao final de sua carreira, o profissional teria passado por diversas posições e cargos. A mudança de emprego era considerada uma situação de crise, especialmente quando acontecesse durante a experiência gerencial ou diretiva. A autora ressalta que gradativamente as empresas foram se tornando mais permeáveis à interação com o ambiente externo. Foram se alterando sob influência de fatores que não podiam ser controlados pelos seus dirigentes e, muitas vezes, não podiam nem mesmo ser previstos. O gerente passou a sentir maior necessidade de obter informações, de buscar um conhecimento mais amplo, pois dele foram sendo solicitadas novas posturas para com clientes, concorrentes, colaboradores, superiores e fornecedores.

As características do trabalho gerencial no entender de Mintzberg (1973, p. 31) diferem significativamente do que se exige de outros trabalhadores, ele destaca isso quando declara:

A maior parte do trabalho na sociedade envolve especialização e concentração. Operadores de máquina podem aprender a realizar uma parte e, em seguida, passar semanas agindo da mesma maneira; engenheiros e programadores freqüentemente passam meses projetando uma única ponte ou programa de computador; vendedores freqüentemente passam suas vidas profissionais vendendo uma linha de produtos. O gerente não pode esperar semelhante concentração de esforços. Ao contrário, as atividades dele são caracterizadas pela brevidade e fragmentação.

No desempenho das funções cotidianas, os gestores, segundo Stewart (1984) estão constantemente respondendo a situações variadas de trabalho, sem ter a oportunidade de antes planejar suas atividades para depois realizá-las. No decorrer do dia de trabalho, o gerente interage com muitas pessoas e dificilmente pode concluir uma atividade antes de envolver-se com outra. A dinâmica é uma característica básica da atividade gerencial e esta é uma demanda da maioria dos cargos de gerência, tendo em vista que o gestor defronta-se, diariamente, com a necessidade de oferecer respostas e soluções para diferentes problemas e pessoas. A compreensão da natureza do trabalho gerencial deve considerar, portanto, a sua diversidade e basear-se nas demandas (atividades a realizar), nas restrições (fatores limitadores) e nas escolhas (atividades possíveis). Assim, de acordo com o autor, a nova visão sobre o trabalho gerencial baseia-se no fato de que a performance gerencial passa a ser relacionada à velocidade, à fluidez, à intuição e à capacidade de envolvimento do profissional. O papel gerencial passa a exigir, em decorrência, capacidades analíticas, de julgamento, de decisão e liderança, e de enfrentar riscos e desafios.

Pelo que consegui depreender a teoria gerencial se apoiava até pouco tempo na premissa de que se poderia dominar, por critérios de racionalidade, a vida

e os destinos de uma organização. Para isso, bastaria coletar grande quantidade de informações que, processadas e analisadas segundo critérios racionais, seriam capazes de produzir as melhores decisões. Mas a era da crença na racionalidade gerencial parece ter chegado ao fim. Hoje, no início do século XXI, começa-se a perceber o mundo organizacional em sua complexidade e ambigüidade. A decisão gerencial preserva a validade dos processos racionais de decisão, mas também incorpora aspectos antes desprezados conforme assinala Motta (1997, p. 26):

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

“O administrador deve ser mais do que racional em termos de conhecimento e raciocínio, e saber combinar mente, corpo e emoções”, como ensinam Culligan; Deakins e Young (apud MOTTA, 1997, p.51). Ele já não pode agir e responder somente a questões referentes à racionalidade dos problemas que enfrenta, mas também se colocar em defesa dos interesses pessoais que têm investido nas organizações que dirige. Assim, num trabalho de surpresas constantes em função de um ambiente de mudanças rápidas, a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases seqüenciais, parece cada vez mais distante da realidade do gerente.

Hoje, no meu entender, a complexidade do mundo moderno exige que o gerente aprenda a questionar o óbvio, desafiar o comum, à procura de alternativas para desenvolver uma nova visão de futuro, novas formas de conquistá-las e novas bases para decidir e agir. Considero importante que o gerente, como pessoa,

aprenda a examinar constantemente sua experiência vivida, criando espaços para novos valores e práticas. Ao questionar sua forma de vida, à procura de significado ou de novas compreensões para seus hábitos e rotinas, o gerente será capaz de produzir novas perspectivas de vida e relações com seu próprio meio.

A função gerencial adquire, atualmente, também uma complexidade maior no que se refere aos relacionamentos interpessoais. Dirigentes tratam, hoje, com colaboradores que detêm informações suficientes para formar novas perspectivas de vida e dar um sentido diferenciado de direção para a empresa. A relação hierárquica já não se resume mais em transmitir e direcionar o uso de dados, mas inclui a constante negociação sobre novas formas de busca, processamento e uso de informações. As condições sócio-econômicas do mundo contemporâneo, a complexidade empresarial e a alta vulnerabilidade dos conhecimentos existentes parecem não mais permitir o desperdício de talentos que se espalham pelos distintos níveis da empresa. O alcance de objetivos comuns depende da mobilização das vivências de todos.

No mundo contemporâneo o exercício da gerência, conforme Erdmann (2001), já não é uma ação segura e tranqüila, pede-se aos gerentes que sejam estrategistas, exploradores de nichos e que apresentem habilidades técnicas e conceituais. Nesse mundo o gerente contemporâneo terá que conviver com novas técnicas e paradigmas, administrar a inovação na produção, racionalizar recursos, administrar a produção de serviços e oportunidades, utilizar sua intuição para decidir. Do ponto de vista da experiência e da informação, deverá falar mais de uma língua estrangeira e ser capaz de transitar com desenvoltura em lugares e culturas diferentes. O gerente deverá ser ético, ampliar o conceito de qualidade, ser especializado dentro da generalidade, o que significa entender um pouco de tudo. O

gerente terá que conviver com formas de realização superiores ao simples suprimento de sobrevivência física, favorecer a autenticidade, a dignidade, a solidariedade, a afetividade e o respeito à individualidade. E, quanto mais complexo for um sistema, maior deverá ser sua capacidade de operar com a desordem, reconhecer os jogos das interações e retroações, ser capaz de fazer o que os outros não fazem, como tomar decisões importantes e às vezes dolorosas. O gerente deve também acreditar no que faz, gostar e ter fé no negócio que gerencia.

2.2 Ação gerencial e emoção

Por muito tempo, os teóricos da administração consideraram as emoções no trabalho um ruído que tumultuava o funcionamento racional das organizações. Entretanto, de acordo com Golemann (2002) o tempo de ignorar as emoções como algo irrelevante para os negócios já passou. A velha dualidade cartesiana da mente e do corpo, ou intelecto e emoção, está sendo questionada. Esse pensamento dualista tem mantido as emoções encobertas no local de trabalho. A emoção e o intelecto podem ser vistos mais como um par, numa combinação que eleva o intelecto para um nível de aplicação mais bem-sucedido, do que se ele estivesse isolado da emoção.

As reflexões de Goleman (2002) permitem uma compreensão da gerência como resultado da unificação de sentimento e razão. No entender dele, criatura alguma pode voar dotada de uma única asa. A gerência inspirada ocorre quando emoção e razão se unificam. Os gerentes precisam de intelecto para compreender as especificidades das tarefas e desafios em pauta. O pensamento analítico e

conceitual agrega valor, pode elevar alguém a uma posição gerencial, no entanto, só o intelecto não faz de ninguém um gerente. Os gerentes realizam seu trabalho motivando, orientando, inspirando, acolhendo, persuadindo, e acima de tudo, criando ressonância. Einstein (apud GOLEMAN, 2002) já alertava: é preciso tomar cuidado para não fazer do intelecto um Deus. Ele tem, sem dúvida, músculos fortes, mas nenhuma personalidade. Não é capaz de liderar. Só de servir.

As emoções são em essência, no entender de Goleman (2001), impulsos humanos legados pela evolução, para uma ação imediata e planejamentos instantâneos que possibilitam lidar com a vida. A própria palavra emoção indica uma propensão para agir de imediato. Existem centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutações e matizes. Na verdade, as emoções apresentam tantas sutilezas que faltam palavras para defini-las.

As emoções são muito mais antigas do que o intelecto. Ryback (2000) comenta que os ancestrais pré-históricos do homem usavam suas emoções para sobreviver, criar laços afetivos, ajudar a defender seus territórios e para procriar. Atualmente, as emoções podem ser usadas no local de trabalho de uma forma diferente. Servem para tornar claros os propósitos, consolidar os vínculos de uma equipe, motivar e dar um significado pessoal às horas despendidas numa jornada de trabalho. A aceitação das manifestações das emoções no local de trabalho possibilita tanto a revelação dos sentimentos pelas pessoas envolvidas numa tarefa, quanto o compartilhar de idéias produtivas nos processos de busca de soluções criativas para a resolução dos problemas. Para Damásio (2001), sentir os estados emocionais, ter consciência das emoções, propicia flexibilidade de resposta com base na história específica das interações da pessoa com o ambiente.

De acordo com Maturana (1995), observando a manifestação das emoções de uma pessoa, torna-se possível saber algo sobre como ela vive e, conhecendo o seu modo de viver, pode-se inferir algo sobre seus estados emocionais. É o fluir contínuo das emoções que modela o cotidiano da pessoa e todo o seu viver e conviver. Emoções, sentimentos, linguagens e pensamentos estão imbricados, interagindo constantemente. As ações humanas se fundem nas emoções, independentemente do espaço operacional em que surgem, pois emoções não são estados, mas dinâmicas relacionais. Zukav (1991) considera também que emoções são correntes de energia de diferentes frequências, que passam através dos seres refletindo suas intenções de tal forma que, a consciência das emoções leva à consciência das intenções.

Do exposto posso depreender que no âmbito das vivências os pensamentos estão entrelaçados com as emoções e os sentimentos com os desejos e afetos, gerando uma dinâmica que expressa o próprio ser. Um ser que se expressa e revela através das ações e múltiplas conversações que estabelece consigo mesmo, com as outras pessoas, com a cultura e o contexto.

As rápidas mudanças nas organizações estão exigindo dos gerentes um perfil cada vez mais abrangente. Na atualidade, espera-se que os gerentes sejam executivos emocionalmente inteligentes, pessoas objetivas voltadas para os resultados e que saibam lidar com os reveses tendo em vista a meta final, além de serem capazes de controlar o impulso de ceder nas crises momentâneas e de se concentrarem nos resultados a longo prazo. Bonder (1992) assinala que empresas inteligentes dão ao trabalho também uma dimensão emocional.

Davel e Vergara (2001) afirmam que as pessoas constituem o princípio essencial da vida produtiva das organizações e da sua dinâmica. Conferem

vitalidade às atividades e processos, inovam, criam e recriam contextos e situações. Pela capacidade original de combinar emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, desempenham tarefas, interagem e decidem, os gerentes se tornam fonte verdadeira de vantagens competitivas para as organizações. Goleman (2001, p.18) reforça ainda que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope”. No ser humano habitam o medo e a coragem, a raiva e o amor, a alegria e a tristeza. O gerente atua junto a pessoas e não será capaz de transformar o funcionário num robô, pois o trabalho é uma experiência inerentemente emocional. As emoções são um fator intrínseco da natureza humana e não podem ser artificialmente segregadas entre a vida pessoal, onde os sentimentos são permitidos, e a atividade profissional, onde a lógica racional prevalece. A gerência como a arte da liderança ressonante está ligada tanto ao intelecto quanto às emoções. Sem reconhecer as próprias emoções, a pessoa não será capaz de gerenciá-las bem e estará em menos condições de compreendê-las nos outros.

A emoção monitora e regula o sistema endócrino. As preocupações e o sistema nervoso central pedem que certas secreções ligadas à emoção catalisem o corpo para que este enfrente as várias situações propostas pelo meio em que se encontra. Se a experiência presente se parece com uma outra que tenha sido “segura” ou “agradável”, o mais provável é a pessoa se “abrir” e permitir às emoções plena e autêntica expressividade. Tornar-se humano exige tornar-se capaz de vivenciar toda a gama de emoções com facilidade e naturalidade, assim que surgem. A supressão das emoções é um mecanismo psicológico de defesa, uma escolha consciente baseada em medo subconsciente, é a asfixia da vivência emocional com a finalidade de garantir a auto-proteção. Medos repetidos podem criar uma

inadequação profunda em um sujeito e conduzi-lo a um estado de inquietação gerador de crises de angústia (DELUMEAU, 1989).

Os autores supra citados enfatizam que o estudo das emoções é um processo importante e complexo para compreender as dinâmicas do comportamento humano nas organizações. Uma das emoções que aparece com grande frequência no ambiente de trabalho dos gerentes é o medo.

2.3 Ação gerencial e medo

O medo pode ser compreendido como um sentimento de temor frente a algo específico, objetivo, concreto e determinado, externo à pessoa, e cuja aproximação provoca inquietude e estado de alerta. Nesse sentido, o medo é a percepção de um perigo real que ameaça a pessoa de alguma maneira. Possui um objeto concreto, identificável. LeDoux (1998, p. 118) destaca que,

a simples análise do grande número de palavras que expressam o medo revela a importância desse conceito em nossas vidas: susto, pânico, aflição, preocupação, receio, apreensão, inquietação, desassossego, precaução, nervosismo, irritação, tremedeira, temor, ansiedade, horror, pavor, angústia, terror, aversão, consternação, apuros, acovardar, perturbação, ameaça defensiva.

Indícios de medo, como esclarece LeDoux, (1998), são encontrados por trás de várias formas de emoção que, aparentemente, poderiam afigurar-se como a antítese da apreensão. O medo está arraigado tanto na estrutura mental das pessoas, quanto das sociedades. O medo nasceu com o homem e está presente na sua vida, acompanhando-o durante a sua existência.

Segundo Delumeau (1989) o homem é por excelência um ser que sente medo, e isso nada tem a ver com falta de coragem. O medo não é uno, mas múltiplo,

não é fixo, mas cambiante e ambíguo. Inerente à natureza, é uma defesa essencial contra perigos, um reflexo que permite ao ser escapar provisoriamente à morte. No sentido estrito do termo, o medo é uma emoção-choque, freqüentemente precedida de surpresas, provocada pela tomada de consciência de um perigo presente e urgente que ameaça a pessoa em sua conservação. O autor ressalta que existem três tipos de medo: os medos permanentes (como o medo da morte e do desconhecido), os medos cíclicos (como o medo do fim do mundo) e os contextuais (que não existiam antes porque a situação não existia).

Kovács (1992, p.24), ao estudar essa temática, afirma que a pessoa possui apenas dois grandes medos: o medo da vida e o medo da morte. Vincula o medo da vida ao medo da realização e da individualidade, e entende o medo da morte como sendo um medo universal. O medo representa uma emoção extraordinariamente complexa, para Mestre (2000), por estar integrada pela combinação de vários processos que foram surgindo ao longo da evolução biológica.

Chauí (1990) afirma que as pessoas têm medo do grito e do silêncio; do vazio e do infinito; do para sempre e do nunca mais; temem a metamorfose. Têm medo da delação, da tortura e da censura; da culpa e do castigo; do perigo e da covardia; do que fazem e do que deixam de fazer; dos medrosos e dos sem medo. Têm medo do esquecimento e de jamais poder lembrar. Do irreparável. Dos espelhos e dos fantasmas. Têm medo do ódio que devora e da cólera que corrói, da dor sem fim e da desonra. Têm medo da loucura. Para a autora, o medo determina a maneira de sentir, viver e pensar dos que a ele estão submetidos. Não é ele próprio fruto da contingência ou do acaso, mas determinado. Não nasce da ignorância, nem será suprimido pelo verdadeiro saber. Nasce da própria condição finita da pessoa. Mais do que em qualquer outra emoção, no medo o ser fica exposto à imagem de

sua impotência. Sob o medo, as pessoas podem até mesmo desprezar a razão, a prudência e o cálculo.

Estudando o circuito neural do medo, Goleman (2001) busca apoio em Kagan, esclarecendo que os neurocientistas mapearam o circuito do medo nos mínimos detalhes possíveis, no entanto, mesmo na vanguarda deste campo de estudo, a totalidade dos circuitos ainda não foi completamente pesquisada. O autor evidencia que numa situação propícia ao desencadeamento do circuito neural do medo e funcionamento do sistema de alarme da amígdala, o primeiro circuito envolvido capta a questão como ondas físicas desorganizadas e as transforma na linguagem cerebral que dirá ao ser para ficar atento.

A complexa arquitetura da amígdala faz dela um sistema essencial de alarme para o cérebro, que se evidencia nos momentos de ansiedade apreensiva e subliminar. Os diversos feixes de neurônios da amígdala têm, cada um, um conjunto diferente de projeções com receptores afinados para diferentes neurotransmissores. À medida que a pessoa vai percebendo que está com medo, ou seja, quando a ansiedade inconsciente se torna consciente, a amígdala emite uma ordem para que haja uma reação. Envia sinais às células do tronco cerebral para que a pessoa fique nervosa e assustada, paralise os movimentos musculares, eleve a pressão sanguínea, reduza a respiração e apresente uma expressão de medo no rosto. Ao mesmo tempo, a amígdala envia sinais para as áreas sensoriais relativas à visão e à atenção. Simultaneamente, os sistemas da memória cortical são rearranjados de forma que o conhecimento e as lembranças mais relevantes para aquela situação de emergência emocional, sejam rapidamente trazidos para o presente e tenham precedência sobre qualquer idéia menos importante que ocorra. Tão logo esses sinais são recebidos, a pessoa experimenta o medo, percebe o característico aperto

nas entranhas, o coração acelerado, a contração das musculaturas do pescoço e dos ombros, o tremor nos membros; o corpo se imobiliza, fica atento aos sons, visualiza os possíveis perigos e suas reações a cada um deles. Toda essa seqüência, da surpresa para a incerteza, da incerteza para a apreensão, da apreensão para o medo, ocorre em torno de segundos.

Segundo Mira y López (2000), o medo é um gigante que se nutre da carência. No ser humano, representa uma emoção integrada pela combinação de vários processos que foram surgindo ao longo de sua evolução. Pode traduzir-se por uma diminuição das atividades vitais; provocar “bloqueio”, inibição ou interceptação dos impulsos e paralisar o ser, deixando-o suspenso e angustiado, sem iniciativa pessoal; produzir uma reação defensiva de fuga ou afastamento e, em face de sua impossibilidade, gerar fobias; levar ao temor do desconhecido, do inexistente e do inesperado, culminando no medo e na angústia ante qualquer fato ou aspecto da realidade. Muitos são os motivos, os influxos que geram o medo, múltiplos são os tentáculos, capazes de reativá-lo. Os motivos são geralmente extrínsecos, alheios à estrutura pessoal, enquanto que as causas, são sempre intrínsecas, próprias dessa estrutura. O medo exerce seu domínio sobre tudo quanto existe no âmbito psicológico do ser humano. Qualquer dado, imagem, idéia ou impressão vivencial pode converter-se direta ou indiretamente em um estímulo servidor, objeto ou agente do medo.

Segundo o autor, de modo geral, pode se afirmar que existem três tipos de apresentação do medo: o instintivo (orgânico e corporal), o racional (condicionado e psíquico) e o imaginativo (irracional e de presunção). O medo instintivo é mais tido que sentido e mais sentido que pensado, a pessoa se apercebe depois do que se assustou, quando chega aos centros corticais a onda de estímulo. O medo racional

é condicionado pela experiência e baseado na razão. Sua característica é a de ser compreensível para quem não o sente diretamente, mas é capaz de colocar-se na situação e circunstâncias em que se originou. O medo imaginário é sem dúvida a variedade mais “torturante” das formas de atuação, sendo também conhecida sob os qualificativos de medo absurdo e fobia. Qualquer que seja a forma que adote, a apresentação e a ação do medo podem alcançar diversos graus de intensidade, correspondendo cada um deles a um avanço na difusão e profundidade de seus efeitos inativantes sobre os centros propulsores da vida pessoal e vegetativa.

Mira y López (2000) afirma que, além do medo ser o mais antigo dos inimigos anímicos do ser humano, é também o mais astuto e capaz de mascarar-se, para melhor exercer a sua ação. Para isso, utiliza-se de múltiplos disfarces. O medo pode apresentar-se dissimulado sob a forma de timidez, escrupulosidade, pessimismo ou ceticismo, além de poder mascarar-se também através do tédio, vaidade, hipocrisia e mentira. Uma pessoa tímida é uma pessoa que sofre de forma permanente uma atitude de medo ante ao fracasso ou ridículo, em seus intentos de relações e êxito sociais. O tímido não o é tanto por faltar-lhe sentimento de auto-estima e crença de auto-insuficiência, como por ser, no fundo, excessivamente ambicioso e não querer arriscar seu amor-próprio, no julgamento por terceiros. O escrupuloso pretende aparentar retidão impecável no exterior, enquanto deixa complicados negócios em seu íntimo. A voz popular afirma que os escrupulosos são “mal pensados”. Aparentando uma ânsia de perfeição, quase nunca alcançada na prática, o escrupuloso não só complica o curso natural dos acontecimentos como realiza uma ação negativa ou destrutiva no ambiente; sua conduta leva ao zelo paralisante, típico do medo, e destrutivo, típico da ira. O pessimista é um covarde que procura justificar-se com supostas razões. É uma pessoa que exhibe seu medo

camuflado através do humorismo sarcástico ou sob o manto da tristeza. O cético é crente, um crente absurdo, pois crê que não crê, isto é, estima não estimar, tem fé na falta de fé, valoriza a desvalorização. A pessoa entediada não é capaz de resistir ao medo do seu íntimo vazio. Sente a invasão paralisante e enervante do medo; para defender-se dela, recorre a mil estratagemas: passeia de um lado para outro, assovia, fuma, fala em voz alta. O vaidoso é um medroso que pretende não o ser. Procura convencer-se de que não tem motivo para se sentir inseguro, posto que vale mais do que os outros. Mas, se tem necessidade de o estar repetindo constantemente, é porque, no fundo, não só duvida, como está convencido do contrário. E em tal situação, seu aparente narcisismo encobre seu íntimo desconsolo. O hipócrita possui uma ambição compensadora e desmedida. A atitude hipócrita é aquela em que a crítica está dissimulada, escondida e implícita em uma aparente indiferença ou, inclusive, em um entusiástico elogio. O hipócrita segue uma linha de conduta destinada a captar a confiança e também o auxílio da pessoa a quem teme, e por temê-la a odeia. O medo quanto mais dissimulado, mais cresce. A pessoa que mente sistematicamente, é considerada um medroso covarde, ou seja, um medroso que não sabe dominar seu medo pelos meios normais, vive em um plano de constante angústia, por temer que descubram suas mentiras e o desmascarem. Desta forma, estabelece-se um terrível círculo vicioso: mente para deixar de sentir medo e sente mais medo por haver mentido. Quanto maior a camuflagem, tanto piores são seus efeitos.

Mira y López (2000) destaca também que, apesar de sua motivação pluridimensional e multiforme, o medo se apresenta sempre do mesmo modo no plano consciente, ocasiona uma retração e diminuição do eu e desperta no ser humano um incoercível desejo de desvanecer-se, desaparecer, reduzir-se ao nada,

ou seja, ao não-ser. Delumeau (1989) complementa afirmando que o medo pode tornar-se causa da involução dos indivíduos e que, quem quer que seja presa do medo, corre o risco de desagregar-se.

Mada (1994) afirma que, o medo rouba vitalidade, destrói a saúde e diminui a consciência. Medos subconscientes permanecem no ser enquanto forem reprimidos ou ignorados; sua única via de saída é através da consciência. Dedicar algum tempo para observar os próprios medos, convidá-los a sair dos recessos subconscientes, pode não ser um exercício particularmente agradável, mas é indispensável para recuperar o funcionamento saudável do ser. A autora destaca que custa tanto ser um ser humano completo que são poucos os que têm a luz, a coragem ou a vontade de pagar esse preço.

Segundo Ziemer (2002), se a influência do medo na vida do ser humano for muito grande e as experiências do passado forem mais reais que as possibilidades do presente, ele não terá acesso a sua força de auto-realização. Isso pode gerar uma série de sintomas destrutivos: sintomas psicossomáticos, acidentes, problemas graves de saúde, término de relacionamentos importantes, término ou estagnação de carreiras profissionais, falta de significado na vida. A maioria das pessoas interpreta esses sintomas como acidentes, falta de sorte ou incompetência. Ao se colocar no papel de vítima, estão apenas reforçando os padrões do medo, estão confirmando para si mesmas e para os outros que são incapazes de se desvencilhar das amarras e condicionamentos do passado. Para se libertar das influências nocivas do passado e realizar seu potencial, torna-se necessário encarar os medos, fracassos e decepções do passado, reconhecendo que estas experiências, ao invés de serem ignoradas, negadas ou temidas, podem ser valorizadas, pois guardam em si os ensinamentos necessários para a evolução.

A auto-realização é um processo de assumir cada vez mais responsabilidade pelas próprias ações e decisões. É não buscar culpados pelas dificuldades, mas sim perceber os problemas como estímulos para respostas criativas. Aqueles que forem capazes de encarar seus medos no ambiente de trabalho poderão perceber reflexos positivos, ou seja: maior motivação, desempenho e flexibilidade às mudanças, sensação expandida de poder pessoal, maior compromisso com as estratégias e a missão da organização, maior sinergia para trabalhar em equipe.

Na concepção de Kjellén (2002), o medo pode ser descrito e experimentado em diversos níveis distintos. Para ele uma tipologia simples poderia ser: o medo como um mecanismo de sobrevivência geneticamente herdado; o medo como uma experiência individualmente adquirida que gera respostas automáticas em busca da sobrevivência; o medo como aprendizado e fruto de treinamento no contexto social; e o medo como padrão de comportamento reativo face ao contexto organizacional.

Para o autor, o medo no ambiente de trabalho parece ser uma das emoções mais comuns, intrusas e penetrantes nas relações humanas. Tem efeitos profundos em quase todos os aspectos da vida. No entanto, ele vem sendo tratado quase sempre como um assunto privado, algo que estaria somente no âmbito da terapia individual, ao invés de ser analisado como um fator, mecanismo ou força motriz pertinente às organizações. Até mesmo quando o medo é mencionado no contexto organizacional, é predominantemente visto como algo que as pessoas têm que superar, algo irracional e principalmente resultado de informações ou habilidades insuficientes para o desempenho da função. No entanto, o medo ocupa um papel importante dentro do contexto organizacional, não só em situações de

grandes mudanças que se gostaria de evitar, tais como as demissões e o desemprego, mas também no cotidiano de qualquer organização.

De acordo com Belmiro (2002), a inquietação quanto à perda de algo, no caso de um negócio, é muito mais próxima do medo do que se imagina. No cotidiano, as empresas são consideradas locais ideais para administradores ousados, que se arriscam e não têm medo. O risco significa perigo, probabilidade ou possibilidade de perigo. No entanto, nos negócios não passar por áreas de risco pode significar não apostar em grandes lucros e se arriscar a colher enormes prejuízos. Os riscos assumem muitas formas de expressão e constituem uma parte significativa das relações, interações, e escolhas. É preciso avaliar o nível de disposição para correr riscos em comparação com a tendência de buscar a segurança da zona de conforto. Quanto maior o número de riscos que alguém corre mais aprende com eles, mais força interior acumula. Quanto mais força interior acumula, mais disposto se torna a correr riscos contínuos e, assim, pode evoluir. As emoções reprimidas e suprimidas não “desaparecem” simplesmente porque foram controladas ou negadas. Emoções cujas mensagens não obtêm respostas capazes de aliviar o estresse emocional, abrem buracos profundos na armadura psicológica do ser e podem dar margem a um conflito interno capaz de gerar comportamentos autodestrutivos. Em decorrência, Belmiro (2002) indaga: já que existe o sentimento de medo no ser humano, por que vestir uma capa de super-herói quando se está administrando? Para o autor, os executivos que almejam sobreviver nas empresas trabalhando com sua motivação em alta e desejam obter os melhores resultados necessitam preparar-se para administrar seus próprios medos.

Pessoas amedrontadas deixam de dizer e fazer coisas que podem contribuir com a melhoria da organização. O medo impede que as pessoas dêem o

melhor de si e a organização avance de forma mais ágil. Cria barreiras à inovação, à melhoria da eficácia e da qualidade de produtos e serviços. A influência do medo na organização é muitas vezes sutil e gradual, impedindo a eficiência de forma velada. Pode revelar-se através de oportunidades perdidas e potenciais não utilizados. O medo pode minar a produtividade, a inovação e a qualidade do trabalho na organização.

Para Ryan (1993) os medos mais comuns manifestados pelos gerentes no contexto organizacional são: ter a própria credibilidade questionada, ser excluído da tomada de decisões ou criticado na frente de outros, não obter as informações necessárias para ser bem sucedido, ver uma atribuição-chave delegada a outra pessoa, não receber o reconhecimento merecido ou não ser visto como um profissional que trabalha em equipe, ver sugestões e críticas serem mal-interpretadas, ser demitido. Marra; Oliveira e Melo (2002) acrescentam que um dos grandes medos dos gerentes como de todo o trabalhador é o medo da demissão e de suas graves conseqüências físicas, psicológicas e sociais, pois o trabalho sempre foi o grande sistema de referência do homem. Um homem sem trabalho passa a ser um homem sem identidade.

CAPÍTULO 3

DEFININDO ROTEIRO, DIREÇÃO E ATUAÇÃO

3.1 A Fenomenologia fornecendo a direção

A presente pesquisa foi desenvolvida dentro de uma perspectiva fenomenológica e ateve-se à experiência vivida por cinco gerentes da empresa Alfa, (nome fictício) oportunizando conhecer e compreender como cada um desses gerentes lida com o medo no cotidiano em seu espaço de trabalho. Para a fenomenologia pesquisar significa querer saber, querer compreender a respeito de algo que nos apela, afeta, provoca a atenção e o interesse (DIAS, 2000).

Optei pela perspectiva fenomenológica por entender que ela permite contemplar o mundo e a vida com um novo olhar, ultrapassar os limites da racionalidade moderna e compreender os processos de interação das pessoas no mundo. Este modo de conhecer não admite um sentido único ou completo do fenômeno, privilegia o conteúdo sobre a forma, propõe a construção de um conhecimento capaz de desvendar a razão interna das coisas, superando a razão abstrata e instrumental. Conhecimento que, de acordo com Mafessoli (1998), permite estabelecer um vínculo entre natureza e arte, conceito e forma, corpo e alma.

A opção fenomenológica acolhe as dúvidas e interrogações, bem como a relatividade do conhecimento, o que não quer significar abdicação da verdade nem relativismo. A pesquisa de inspiração fenomenológica é orientada para a busca de significados, por esse motivo privilegia as percepções e significações expressas pelos sujeitos envolvidos na situação. A significação, apesar de ser um processo fundamentalmente subjetivo, não se torna sinônimo de exclusividade para um sujeito. Significação subjetiva quer dizer manifestação do fenômeno para um sujeito, a partir de um lugar, de um ponto de vista, que pode ser vivenciado e experimentado por quaisquer sujeitos que se posicionem neste lugar e neste ponto de vista. É concreta, histórica e diz respeito à existência. É ao mesmo tempo individual e coletiva, infinita e inesgotável. O significado de um fenômeno é sempre mais rico que os significados que a ele podem ser atribuídos historicamente (CAPALBO apud DIAS, 2000).

Fenomenologia, para Lyotard (1967), é o estudo dos fenômenos, ou seja, daquilo que aparece à consciência, daquilo que é dado. Trata de explorar este dado, a própria coisa que se percebe, em que se pensa, de que se fala, evitando forjar hipóteses, tanto sobre o que une o fenômeno com o ser de que é fenômeno, como sobre o que o une com o eu para quem é fenômeno.

Segundo Merleau-Ponty (1999), a fenomenologia é o estudo das essências. Uma filosofia que repõe as essências na existência. Entendo que não se pode compreender o homem e o mundo de outra maneira senão a partir de sua facticidade. É uma filosofia transcendental que coloca em suspenso, para compreendê-las, as afirmações da atitude natural. É a tentativa de uma descrição direta da experiência tal como ela é, sem recorrência a sua gênese psicológica e às explicações causais.

Forghieri (1993) entende que a fenomenologia é um método que pretende chegar ao fenômeno por visão categorial para captar sua essência. A percepção da essência de um fenômeno de acordo com Van Manen (1990, p.101) envolve um processo de reflexão que visa explicar a estrutura do significado da experiência vivida, observando dimensões, como: “a vivência do tempo, a vivência do outro, a vivência do espaço e a vivência do corpo”. O autor afirma que essas quatro categorias têm sido consideradas pela literatura fenomenológica como pertencentes à estrutura fundamental do mundo vivido e à forma como os seres humanos vivem suas experiências nesse mundo. A pesquisa fenomenológica é, pois, orientada por questões relacionadas à espacialidade, temporalidade, corporeidade e relacionabilidade, uma vez que estas compõem uma unidade do mundo vivido pela pessoa e se constituem em categorias produtivas para o processo de descrição, reflexão e escrita.

Minha opção pelo método fenomenológico ocorreu, também, porque ele possibilita pesquisar fenômenos subjetivos, acreditando que as verdades essenciais com relação à realidade são baseadas na experiência vivida. O que me interessou no decorrer de todo o processo investigativo foi a experiência tal como ela foi vivenciada e não o que se pode pensar, ler ou falar a respeito dela. Entendo que as situações que alguém vivencia não possuem apenas um significado em si mesmas, mas adquirem um significado para quem as experiencia e que se encontra relacionado à sua própria maneira de existir. O significado que uma situação tem para a própria pessoa é uma experiência íntima que geralmente escapa à observação, tendo em vista que o ser humano não é transparente e que desvendar uma experiência implica informações fornecidas pela própria pessoa.

3.2 O cenário e os atores

A pesquisa foi realizada na empresa Alfa, criada em 1960 por três jovens empresários que acreditaram em seus sonhos e em sua capacidade empreendedora. Nessa época o Brasil estava vivendo momentos de instabilidade política e acelerado processo inflacionário. Mas, enquanto muitos enxergavam apenas dificuldades, esses empresários vislumbravam oportunidades. Num breve espaço de tempo a empresa alcançou um espantoso desenvolvimento tecnológico, tornou-se líder no mercado nacional e ultrapassou fronteiras. Segundo consta em material informativo da própria empresa, esta chegou onde está, porque, além de se preocupar com o progresso material, nunca se esqueceu de criar oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal para todos aqueles que dela fazem parte. A estratégia da Alfa sempre foi baseada nas pessoas, por isso mesmo assumiu vários compromissos nesse sentido desde que iniciou suas atividades. O primeiro deles foi e permanece sendo o de motivar continuamente seus colaboradores para que nunca parem de evoluir dentro e fora da empresa. Todos que atuam na Alfa sabem que ali existe uma cultura que valoriza a busca do conhecimento e o aprimoramento constante. Isso é posto em prática, por exemplo, através de um permanente programa de educação e treinamento, que possibilita que as pessoas possam trabalhar e ao mesmo tempo se aperfeiçoar profissionalmente, para alcançar novos postos na empresa.

Hoje a Alfa é a maior indústria de motores elétricos da América Latina, além de completa fornecedora de soluções de ponta, diversificadas e integradas, no setor de energia elétrica. É uma empresa multinacional de renome, com uma bem sucedida presença em cerca de 60 países dos cinco continentes. Tem avançados

processos de produção e exigentes programas de qualidade total. Produz uma revista que em sua décima quarta edição destaca: “é preciso ter nervos de aço para acompanhar o ritmo frenético desenfreado da vida moderna. [...] Ter nervos de aço não significa ser desprovido de emoções. Pelo contrário. A emoção sempre controla tudo. [...] E aço também derrete [...]”.

A empresa Alfa tem plena consciência de que o seu sucesso está ligado ao seu avanço tecnológico, mas sabe também que quem cria tecnologia é o ser humano, o que a faz reconhecer que deve seu sucesso à filosofia de sempre valorizar a pessoa, seja como funcionário, cliente ou cidadão das comunidades onde atua. Essa filosofia é expressa por um dos fundadores da empresa ao afirmar: “Quando faltam máquinas, você as pode comprar; se não tiver dinheiro, pode pedir emprestado; mas homens motivados por uma idéia são a base do êxito”. Essas características da empresa Alfa me levaram a crer que ali encontraria as condições e a abertura necessárias para desenvolver o estudo a que me propus. E o que eu vislumbrei, se fez real, encontrei a receptividade desejada.

Na investigação contei com a cooperação de cinco gerentes, (Arthur, Augusto, Diogo, Eduardo e Marcelo - nomes fictícios), todos do sexo masculino, com idade entre 36 e 47 anos, e com experiência mínima de dois anos na função gerencial da empresa.

Eduardo tem 36 anos, é natural do sul do Estado de Santa Catarina e trabalha na empresa Alfa há 17 anos. Iniciou suas atividades como técnico, passou por uma chefia, depois assumiu o cargo gerencial. Tem formação técnica em mecânica, graduação em administração de empresas e atualmente está cursando *MBA* em gestão de empresas.

Arthur tem 45 anos, é natural do norte do Estado de Santa Catarina. Iniciou suas atividades na Alfa aos 18 anos como ajudante de eletricista, trabalhou no setor de manutenção como engenheiro, foi chefe da manutenção elétrica, exerceu diversas coordenações, implantou laboratórios. Após essa trajetória chegou à gerência. É engenheiro eletricista, cursando mestrado em administração.

Augusto tem 46 anos, é natural do norte do Estado de Santa Catarina. Aos 15 anos iniciou suas atividades profissionais na Alfa como contínuo, trabalhou como recepcionista, foi auxiliar na área de recursos humanos onde posteriormente assumiu diversas chefias, para depois chegar à gerência. Tem formação técnica em contabilidade, graduação em estudos sociais e no momento cursa MBA em gestão de empresas.

Marcelo tem 47 anos, é natural do Estado do Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades na Alfa em 1980 como engenheiro, trabalhou no departamento de manutenção, assumiu chefias e atualmente gerencia uma das unidades da Alfa. É engenheiro eletricista.

Diogo tem 47 anos, é natural de São Paulo, capital. Iniciou sua vida profissional em São Paulo como bancário. Foi estagiário e depois engenheiro numa empresa de engenharia. Durante alguns anos trabalhou em empresa própria, depois trabalhou com vendas e marketing em outra empresa, na qual também exerceu a gerência. Há 5 anos assumiu uma gerência na Alfa, por convite de seus diretores. É graduado em engenharia mecânica e pós-graduado em marketing.

3.3 Abrindo as cortinas e atuando

Após os entendimentos iniciais com o gerente de recursos humanos da empresa Alfa para obtenção do aceite desta pesquisa e da indicação dos cinco gerentes a serem entrevistados, houve uma reunião na qual apresentei minha intenção de pesquisa e os procedimentos que seriam utilizados.

O **objetivo** estabelecido para esta pesquisa foi o de **estudar como os gerentes vivenciam o medo no desempenho de suas funções**. No momento do primeiro contato com o grupo de gerentes sujeitos desta pesquisa, o meu maior desafio foi enfrentar os meus próprios medos. Tive medo de não ser aceita e de que a minha pesquisa não tivesse credibilidade, face minha formação profissional em pedagogia. Julguei que teria melhor aceitação caso minha formação fosse em psicologia ou administração de empresas. Tive medo de não conseguir me posicionar adequadamente, de não ser clara na comunicação, pois iria trabalhar com adultos, homens, gerentes de uma empresa de grande porte, sendo que minha experiência de trabalho sempre foi junto a crianças em idade pré-escolar. Em decorrência desses medos, a minha maior preocupação era não conseguir atingir o meu objetivo.

Esses medos foram deixando de existir à medida que eu ia expondo o projeto de pesquisa e percebendo a receptividade e aceitação por parte dos meus interlocutores, que se manifestaram felizes por terem sido escolhidos a comporem o universo da pesquisa. A comunicação fluiu facilmente e comecei a acreditar que era possível atingir o objetivo da pesquisa, através de entrevistas com esse grupo de gerentes. Minha formação profissional em momento algum foi questionada, e eu pude perceber que esse medo inicial não tinha nenhuma razão de ser. O clima

descontraído da reunião e as manifestações dos gerentes eliminaram meus últimos resquícios de medo e me deixaram confiante no sucesso da pesquisa. Alguns recortes das falas dos gerentes ilustram a receptividade, a aceitação e o interesse pelo trabalho.

Eu tenho um interesse especial nesse trabalho, porque uma das principais funções do gerente é formar pessoas para empresa e a Alfa é campeã nisso. Ela se preocupa com a formação da pessoa desde a escolinha que a gente tem aqui, até os diretores. A preocupação dela é com todas as pessoas, e essa pesquisa pode nos ajudar muito, pessoalmente, e também no todo da empresa (DIOGO).

A coisa mais difícil é falar da gente, mas vamos lá, não tem problema (AUGUSTO).

Acho que é uma oportunidade que a gente tem de parar e pensar um pouquinho sobre a gente mesmo. Acho que nós não temos nada a perder, só a ganhar (EDUARDO).

A nossa alegria foi a de perceber que tem alguém olhando pra nós, de um jeito, de um ângulo que a gente não via (MARCELO).

A abertura que tu fizeste foi muito importante, o fato de você estar estudando um tema desses é uma coisa muito importante. Não é qualquer um que quer estudar, pensar sobre isso, pensar sobre as pessoas. Só esse fato já demonstra que você também está querendo se conhecer melhor, conhecendo as pessoas (ARTHUR).

A partir da revisão bibliográfica pude constatar que muitas vezes o medo é tomado como covardia ou falta de coragem. Entendendo que essa compreensão poderia se constituir num fator inibidor e dificultar a abertura dos gerentes para compartilhar as experiências vividas com relação a essa emoção, senti necessidade de apresentar na reunião inicial o conceito de medo adotado nesta pesquisa. O conceito formulado não teve a pretensão de se constituir numa definição formal do termo, mas de ser apenas um simples ponto de partida e agente facilitador da investigação. Na oportunidade apresentei **o medo** como sendo **uma emoção básica, inerente a todo ser humano, em todas as suas faixas etárias, independentemente de seu grau cultural e nível intelectual. Uma emoção**

provocada pela tomada de consciência de um perigo presente e urgente, real ou imaginário; uma reação a algo desconhecido e tomado como ameaça. Considerei o medo como sendo uma emoção desafiadora, que não significa falta de coragem ou covardia, mas sim, um impulso para a ação ou não-ação, considerando que a não-ação, é também uma ação.

Além dos medos anteriormente citados outros tantos medos pude vivenciar no decorrer desse estudo. A empresa Alfa dista cerca de 200km da minha residência e por várias vezes tive que me deslocar sozinha, ainda de madrugada, para chegar ao local das entrevistas na hora marcada. Nessas “viagens”, além do medo, pude vivenciar muitas outras emoções. Vivi momentos de passagem da escuridão total para a luz e da luz para a escuridão; da noite para o dia, do dia para a noite; presenciei tanto o nascer do sol, quanto o da lua. Houve um momento particularmente muito especial: contemplei lua e sol compartilhando o mesmo céu. Iniciei meu trabalho de campo na lua minguante, fase em que tudo se mostrava escuro e desconhecido, e o conclui na lua cheia, tendo clareza do traçado do caminho e convicção no caminhar.

A revisão bibliográfica auxiliou-me a estruturar o presente estudo e subsidiou a ampliação da minha visão sobre o tema. Para me aproximar das experiências vividas pelos gerentes escolhi a técnica da entrevista. As entrevistas, segundo Van Manen (1990), servem a propósitos muito específicos. Podem ser usadas como um recurso para a exploração e reunião do material das narrativas que servirão para desenvolver uma compreensão rica e profunda do significado de um fenômeno humano. Podem servir também como um veículo para desenvolver uma relação dialógica com os entrevistados sobre os significados das experiências vividas.

As entrevistas foram realizadas em três etapas, segundo o que orienta Seidman (1997), para um aprofundamento gradativo da temática em questão. As entrevistas tiveram como objetivo principal levar a pessoa entrevistada a reconstruir sua experiência vivida. Na primeira entrevista, cada gerente foi solicitado a contar um pouco de sua vida, sua história pessoal, sua experiência gerencial e a reconstruir fatos ligados a uma experiência vivida com relação ao medo no desempenho de sua função. A segunda entrevista foi centrada no relato de situações vividas na função gerencial em que a emoção medo se fez presente. Foi de suma importância que o gerente situasse cada experiência, levando em conta o contexto empresarial e descrevesse suas sensações, ações e reações. Cada detalhe da vivência foi considerado relevante. O foco da terceira entrevista foi encorajar o gerente a refletir sobre as situações de medo na função gerencial. Retomando as situações relatadas nas entrevistas anteriores, solicitei que o gerente entrevistado “voltasse a olhar” as diferentes situações vividas e procurasse identificar o significado e as contribuições dessas vivências para sua vida pessoal e profissional.

A vida cotidiana do gerente constituiu a referência das reflexões. Na abordagem fenomenológica não se faz a dicotomia entre sujeito e objeto, pois se procura reuni-los de uma maneira indissolúvel na estrutura da experiência intencional. O fenômeno é observado como uma estrutura que reúne dialeticamente, na intencionalidade, o homem e o mundo, o sujeito e o objeto, a existência e a significação. O significado de um fenômeno refere-se em primeiro lugar à existencialidade do próprio fenômeno que se manifesta em uma dada espaço-temporalidade e através de um sujeito engajado no mundo, ser-no-mundo, que pela intencionalidade lhe atribui um significado. Os acontecimentos determinam a

estruturação do significado, daí a perspectiva do engajamento histórico da consciência.

Na reunião de apresentação da pesquisa combinei com os gerentes o tempo de sessenta minutos para cada entrevista. Nesse período foi possível ao sujeito da pesquisa reconstruir a experiência vivida, em detalhes. O espaço de tempo entre as diferentes etapas das entrevistas foi aproximadamente de uma semana. Nesse período, os sujeitos puderam refletir sobre a vivência compartilhada na entrevista anterior. Entre uma etapa de entrevistas e outra, iniciei o processo de transcrição das entrevistas que já haviam sido realizadas. Ao realizar as entrevistas procurei ser cuidadosa e usar minhas habilidades para minimizar a distorção que pode ocorrer em função do papel do entrevistador no decorrer do processo. Ficou claro já no início da entrevista que a identidade do entrevistado não será divulgada, sendo por isso fictícios os nomes apresentados neste trabalho.

As entrevistas gravadas com a autorização dos entrevistados foram posteriormente transcritas na íntegra, tornando-se um protocolo capaz de possibilitar a reflexão fenomenológica sobre as vivências relatadas.

No momento do trabalho de campo procurei colocar em suspensão saber anteriormente construído. Isso não significa que eu quisesse negar o conhecimento construído e comunicado no mundo da ciência, mas que não trabalhei com uma imposição de sentido, fruto da compreensão prévia e abstrata do fenômeno. Entendo que assim os sentidos subjetivos puderam ser manifestos, chegando-se a um conhecimento intersubjetivo, intertextual, plural. Procurei oportunizar aos gerentes sujeitos da pesquisa trazerem à consciência o fenômeno medo, bem como expressarem os significados que atribuem a esse fenômeno. Ao abordar o medo com os gerentes entrevistados, coloquei-me em uma atitude de presença, de

diálogo, buscando a intuição da essência do fenômeno medo, não como mero conteúdo conceitual, mas como significação de uma essência existencial.

3.4 Deixando o cenário

Realizada a terceira entrevista com cada um dos cinco gerentes, tive a oportunidade de conhecer as instalações da empresa Alfa, especialmente o local de trabalho dos gerentes entrevistados. Na ocasião aceitei o convite de Augusto para almoçar num dos refeitórios da empresa. Foi um dia de almoço especial, pois estavam comemorando o pagamento da participação nos lucros. O ambiente do refeitório é muito agradável, claro, arejado, bem organizado, tudo muito limpo. As mesas para quatro pessoas, com toalhas sobrepostas, continham louças com a logomarca da empresa. A comida servida em *buffet* era variada, com boa apresentação e saborosa. Assim que observei o *buffet*, lembrei-me de minha avó: as batatas fritas eram iguais às por ela feitas. Naquele instante retornei à minha infância e de infância foi o sabor delas. As frutas e os *mousses* fizeram parte da sobremesa, o aroma e o colorido das frutas me encheu os olhos e deu água na boca. Durante o almoço pude conhecer um pouco mais da empresa Alfa, conversando de forma descontraída com Augusto.

Ao percorrer a empresa, tive a oportunidade de conhecer todos os departamentos que os sujeitos desta pesquisa gerenciam. Chamou-me atenção os cuidados que a empresa tem com a segurança dos visitantes e a de seus colaboradores, no tocante ao uso dos equipamentos de segurança, deslocamento, organização do trânsito de pessoas e veículos no parque fabril. Fiquei

impressionada com a diversidade etária das pessoas que lá trabalham e em ver jovens e adultos com idade bem mais avançada dividindo o mesmo ambiente de trabalho. Observei também que num determinado departamento a maioria dos colaboradores era muito jovem e o ambiente, climatizado.

As fábricas, de modo geral, são muito organizadas, os ambientes são limpos e tranquilos, alguns até têm som ambiente. Há máquinas de café e bebedouros de água à disposição de todos os funcionários. Em alguns departamentos existem espaços com bancos para os funcionários descansarem e, em outros, espaços reservados para prece, meditação, cuja aparência assemelha-se a uma capelinha. Observei que as pessoas que ali trabalham não o fazem sob pressão. São comprometidas com o seu trabalho, mas também conversam, descansam, praticam ginástica laboral, podem rezar e meditar. Trabalham com prazer e têm orgulho de fazer parte da empresa. Isso me possibilitou perceber que eu tinha uma imagem estereotipada do trabalho em fábrica, pois achava que em todas elas as pessoas eram tratadas como máquinas. Na Alfa, ao contrário, em que o respeito pelo ser humano está bem presente e aparente. Não é apenas retórica, é um fato.

Os produtos fabricados passam por um rigoroso processo de controle de qualidade em todas as etapas da fabricação, dando aos trabalhadores a certeza de que estão produzindo com qualidade. Os produtos são bastante diversificados, muitos passam por um processo de produção manual, enquanto outros são produzidos quase que completamente de forma automatizada. Todos os componentes de que a empresa necessita para a fabricação dos seus produtos, ela mesma produz. Dispõe, inclusive, de grande área com reflorestamento, de onde extrai a matéria prima para a fabricação das embalagens. Pude observar também

que a empresa cuida da formação dos seus profissionais: mantém uma escola de formação técnica, um centro de treinamento e capacitação continuada. Até mesmo os clientes têm oportunidade de receber treinamento sobre os produtos que estão adquirindo. As visitas ao parque fabril são constantes, sejam de clientes ou de estudantes dos diferentes níveis de ensino. Sempre tem gente visitando a Alfa, haja vista ser a empresa uma referência no Brasil e no mundo.

A história da empresa está viva em todos os colaboradores e, para que a mesma seja preservada, está sendo organizado um museu. Tive o privilégio de conhecer as futuras instalações, acompanhada por Marcelo, um dos gerentes bastante entusiasmado com o projeto. O museu deverá ser inaugurado ainda este ano e ficará localizado no prédio onde nasceu a empresa. Será mais um elemento para fortalecer a cultura da empresa.

Ao deixar este cenário, tive certeza de que valeu a pena todo o empenho, todo o esforço e toda a dedicação, para levar a termo a realização deste trabalho. O respaldo que encontrei nos gerentes muito me estimulou e foi decisivo para que eu fortalecesse minha crença no êxito do trabalho. Eles, por sua vez, sentiram-se valorizados e demonstraram gratidão pela oportunidade de refletirem sobre a sua prática e sobre os seus medos. Todos crescemos. Ao deixar o trabalho de campo, recebi farto material bibliográfico e visual sobre a empresa Alfa, além de um bonito caderno de notas e duas canetas com a logomarca da empresa, para "*anotações especiais*".

3.5 Retomando as falas

Transformar as falas dos cinco gerentes em documento escrito foi um processo por demais interessante, mas por vezes, também extenuante. À medida que realizava as entrevistas, transcrevia-as e isso me possibilitou preparo adequado de uma entrevista para outra.

Concluídas as entrevistas e a transcrição das mesmas, iniciei o processo de identificação dos temas capazes de orientar a elaboração do texto com vistas à compreensão do significado das vivências de medo, relatadas pelos gerentes. Van Manen (1990) afirma que descrições de experiências vividas são dados, ou material a partir do qual pode-se trabalhar. Na pesquisa fenomenológica a ênfase sempre está no significado da experiência vivida.

A análise temática é uma fase extremamente importante na pesquisa fenomenológica, por envolver síntese e criatividade para focalizar a estrutura da experiência vivida. Dias (2000) afirma que a fenomenologia, tanto desvela como oculta, pois a verdade nunca se desvela totalmente, dá-se em perspectivas. A interpretação pode ser compreendida como a busca da verdade, uma vez que interpretar é tentar desvelar. A interpretação busca a descrição compreensiva do fenômeno, tal como foi vivido e percebido pelos sujeitos que o vivenciaram. Sendo o fenômeno bem como o discurso a seu respeito da ordem do simbólico, a interpretação se torna necessária.

Para Van Manen (1990), a percepção da essência de um fenômeno envolve um processo refletidamente de apropriação, de clarificação e de confecção explícita da estrutura do significado da experiência vivida. O significado ou a essência de um fenômeno nunca é simples ou unidimensional. O significado é

multidimensional e multiconfigurado. Refletir sobre a experiência vivida supõe, portanto, analisar reflexivamente os aspectos estruturais ou temáticos da mesma, uma vez que não pode ser capturada a partir de abstrações conceituais.

A análise e interpretação dos dados na pesquisa fenomenológica apresentam um caráter de singularidade e ineditismo, pois tem como ponto central o ser humano. A forma de proceder à análise, considerada como parte integrante do processo de pesquisa, a partir do paradigma interpretativo, destaca as percepções dos sujeitos e principalmente o significado que os fenômenos têm para as pessoas.

No processo de análise, além de focalizar a forma e o conteúdo dos dados, considerei também o comportamento dos gerentes durante as entrevistas. Entendo que algumas figuras de linguagem podem ajudar a desvendar significados. Os sentimentos que afloraram enquanto o mundo vivido estava sendo descrito e que foram registrados no diário de campo, também se constituíram em parte integrante do processo de análise.

Para o processo de análise, o tema é um meio para chegar a essência do fenômeno, busca dar forma ao que não tem forma, descreve o conteúdo do fenômeno de uma forma temporária, procurando chegar ao seu âmago. O tema é sempre uma redução do fenômeno para chegar a sua essência. É uma forma simplificadora do que foi dito, uma estruturação da experiência vivida e nunca tem uma localização específica no texto. O tema é uma forma de desvendar o significado, olhar através da máscara, ler o que se encontra nas entrelinhas. A construção de temas é, portanto, um processo reducionista e, articular temas não exige apenas habilidade ou um processo cognitivo que pode ser descrito e então aprendido e treinado, mas resulta da necessidade ou desejo de encontrar um significado. O significado que se atribui a algo é uma abertura, um processo de

revelação, de descoberta que exige intuição. Os temas fenomenológicos não são, portanto, objetos ou generalizações. Metaforicamente falando, eles se apresentam como um nó numa rede ou como uma estrela que permite com sua luz explorar universos. Serve para apontar, aludir ou indicar um aspecto do fenômeno.

A análise temática permitiu-me uma aproximação e estruturação da experiência de medo vivida pelos gerentes. Essa também foi uma tarefa até certo ponto extenuante: implicou ler e reler os documentos escritos, frutos das entrevistas, para a identificação dos temas.

Para chegar aos temas tive diversas possibilidades de opção. Poderia ler e reler todos os textos procurando identificar palavras ou frases que traduzissem o significado fundamental de cada vivência. Outra possibilidade seria fazer uma leitura seletiva, listando declarações ou frases que me parecessem essenciais ou reveladoras sobre o fenômeno a partir da experiência descrita. Uma terceira possibilidade seria fazer uma leitura detalhada detendo meu olhar em cada frase ou parágrafo, para saber o que ele revelava sobre o fenômeno. Minha tarefa era de elegeer os temas tentando capturá-los através das declarações singulares. Em qualquer uma das opções a análise procura expressar o significado fundamental ou global de um texto e os temas emergem através de aproximações sucessivas. Extrair temas não se constituiu num procedimento mecânico, pelo contrario, exigiu de mim um processo criativo, na tentativa de capturar e de me aproximar da essência do fenômeno através do relato.

Para chegar aos temas, pude perceber que as diferentes opções não se excluem, são complementares. Tanto a identificação de palavras ou frases e a listagem de declarações ou frases como a leitura detalhada das frases ou parágrafos

me permitiram uma aproximação do significado das vivências, a partir da seleção, segundo meu olhar, de temas significativos.

CAPÍTULO 4

O ENCONTRO COM OS ATORES - BUSCANDO COMPREENDER AS FALAS

4.1 As Faces do Medo

O medo tem muitas faces e disfarces, pode ser encontrado sob muitas formas. Quando a atenção da pessoa se volta para o medo e o interroga, isso torna possível uma aproximação de suas origens. O ser humano pode perceber, sentir e compreender o medo de forma muito particular e em diferentes intensidades. O medo de um pode ser diferente do medo de outro, assim como a sua forma de expressão pode representar coisas diferentes para cada sujeito. No entanto, o medo é sempre uma antecipação do futuro, um produto da imaginação.

Entendo que o estudo das diferentes facetas do comportamento humano constitui-se também numa tarefa importante quando se trata do desenvolvimento das relações de trabalho. Longe de ser apenas uma atitude individual, o medo exige um processo interpretativo, pois codifica mensagens implícitas. A linguagem do medo tem um poder imenso, pode produzir efeitos relevantes decorrentes de situações corriqueiras. O medo é uma pequena palavra, mas expressa uma emoção que possui uma complexa e diversificada abrangência.

Com Chatterjee (2001), aprendi que palavras são metáforas para a experiência real, por si mesmas nada significam, mas conectadas às vivências podem tornar-se canais vivos para transmissão de experiências e servir como guias para o progresso da consciência. Palavras são expressões materiais da potencialidade da linguagem e permitem integrar a linguagem ao significado e à compreensão. Não são as palavras por si mesmas que trazem significado, o significado é criado pelo sujeito que as utiliza e decodifica.

Para chegar às estruturas de significado do medo nas experiências vividas pelos gerentes da Alfa, procurei identificar algumas faces do medo. O meu movimento foi ir descobrindo perfil a perfil os aspectos coexistentes nas falas dos sujeitos enquanto expressavam seu mundo vivido, consciente de que um olhar não é capaz de abranger um fenômeno inteiramente, mas que há sempre um parentesco entre o olhar e o vivido. Essa afinidade decorre da postulação de que o sujeito que olha, não é estranho ao mundo que olha. Ao buscar me aproximar da essência desse fenômeno, foi preciso um olhar lúcido, reflexivo, deixando de lado julgamentos e idéias pré-concebidas. Um olhar é sempre um olhar, o “essencial é invisível aos olhos” e o todo não pode ser contemplado a partir de uma única perspectiva.

4.1.1 O Medo da rejeição

Um dos atributos da natureza humana é a sociabilidade. O homem é um ser gregário. Suas experiências em grupo deixam marcas, influências e refletem em seu processo de aceitação e afirmação. Os ensinamentos extraídos das vivências grupais em geral são bastante profundos. É conhecida a grande mágoa que as

peças sentem quando se percebem não aceitas pelo grupo. No entanto, é preciso considerar que nenhuma pessoa será capaz de agradar todas as outras, sempre se confrontará com a rejeição. O impulso gregário cria raízes e persiste ao longo da existência do ser no mundo, que luta para conservar e muitas vezes reforçar a sua sensação de pertencer ao grupo. É impossível escapar do âmbito dos valores e dos julgamentos que as pessoas fazem umas sobre as outras. Ser ou não aceito, eis a questão que constituiu um fator de medo para Marcelo.

Ao ser indicado para assumir esta gerência, meu medo foi a equipe. Eu conhecia muitas das pessoas de lá, mas a questão foi que eu tinha medo da rejeição. Porque de uma certa forma eu era um pára-queda ali dentro, eu não era oriundo daquele departamento. Eu tinha estado lá como chefe de manutenção, já tinha trabalhado lá com o controle da qualidade, também na área de apoio à produção, mas não necessariamente fazia parte do pessoal da produção. E havia uma história bem interessante, esse era o departamento em que um gerente não passava mais que dois anos ali, e o pessoal estava meio abalado de toda hora trocar de gerente.

O medo de não ser aceito de ser rejeitado é universal. Assim como a necessidade de se sentir aceito é comum às pessoas. Saber lidar com o medo da rejeição é um aprendizado fundamental para o equilíbrio do ser humano. Quando surge uma possibilidade de rejeição, é importante que a pessoa não assuma o papel de vítima, mas se perceba como agente da própria vida, que a cada dia pode se tornar mais forte, melhor e mais capaz de viver os desafios e as crises de sua existência. Em outra oportunidade Marcelo destacou:

Se o caminho que tu estás escolhendo é aceito pela equipe em primeiro lugar, isso é muito importante. E às vezes aqueles sinais que não são visíveis, mas que estão nas entrelinhas do relacionamento com os teus subordinados, é através deles que tu consegues ver até que ponto está havendo uma sintonia. E outra coisa é a tua sintonia com o nível hierárquico superior.

Em uma organização cada ser procura pela liberdade de ser verdadeiro e servir com o melhor de sua capacidade. Suas aspirações mais profundas não se relacionam apenas ao desejo de querer mais, mais e mais para si mesmo, mas no

desejo de dar mais e mais de si mesmo. À medida que a pessoa se sente aceita pelo grupo, tende a compartilhar seus valores, integrar suas necessidades a dos outros e subordinar seus desejos às aspirações comuns.

Augusto também comenta que o medo de não ser aceito foi algo bem presente ao assumir a gerência:

Um medo que senti foi o da não-aceitação do grupo ao assumir o cargo. Em seguida senti o medo de realizar a primeira reunião com os pares e ter deles a aceitação. Se vem todo mundo, é sinal que a turma gosta de você, ou você tem prestígio, ou que o pessoal quer te ajudar. Se vem todo mundo, posso ficar tranquilo e me sentir bem! Esse medo que eu tive com relação à reunião, ele se manifestou mais ou menos assim: quando deu a hora da reunião, bateu aquele frio! Na verdade quase todos têm medo de público, porque isso não faz parte do nosso dia-a-dia. Isso é diferente para um palestrante ou consultor. Eu tive medo de não agradar! Medo de não ser entendido! Medo de enfrentar as pessoas. Sentar com um gerente na sala dele é diferente de ficar na frente de 60, 70 gerentes ao mesmo tempo. Infelizmente você sabe como são as pessoas, se você der um furo, elas não perdoam. Foi um medo que se manifestou com um frio na barriga, muita ansiedade. Queria ver e resolver logo aquele assunto! Nesse período a minha cabeça estava a mil, e eu me retrai muito! A minha família percebeu. Quando eles me questionavam, eu dizia que só estava com uns problemas, que tinha uma reunião e que estava “matutando” alguma coisa.

Eduardo relaciona a aceitação da equipe de trabalho com a possibilidade de reforço à aceitação na direção geral, ao comentar:

Assumir uma gerência é um passo bastante grande na carreira e na nossa vida! Mesmo quando se passa de técnico para uma liderança, passa para chefe, e de chefe passa para gerente, você vai estar tratando diretamente com os diretores da empresa, então, você está lá na cúpula e tem que tomar as mais altas e variadas decisões na empresa. Você tem toda essa responsabilidade, e se você não tiver uma equipe que realmente te aceita, e que trabalha junto com você, então fica difícil. Eu tive medo de não ter a aceitação da equipe! Porque eu sabia que se eu tivesse uma boa aceitação da equipe, eu teria bons resultados, e se eu tivesse bons resultados, eu sabia que seria mais fácil de mostrar competência, e conseguir conquistar os de cima.

A pessoa é uma unidade existencial, um ser social em busca de realização. A auto-realização impõe a tarefa de experimentar múltiplas potencialidades da personalidade, alcançar a satisfação das necessidades básicas, viver segundo seus desejos e inclinações. Como é um ser social, a pessoa está ligada à comunidade, obedece a leis e segue seus padrões de valores. A pessoa

participa da vida social, econômica e espiritual, pois mantém ligações estreitas com determinados grupamentos e, além disso, procura realizar suas expectativas individuais diante da vida. O ser humano necessita, portanto, sentir-se respeitado em sua individualidade e, ao mesmo tempo, sentir-se aceito e pertencendo a um grupo. Perceber-se único e distinto, mas ao mesmo tempo identificado aos demais. Diogo deixa isso claro em seu comentário.

Quando eu cheguei na Alfa, eu percebi que me vestia de modo diferente da maioria das pessoas. E então comecei a me preocupar, porque eu não me sentia parte do bando. Eu chamava atenção por causa disso. Eu precisava me enquadrar e não me sentir diferente das pessoas, para que elas não pensassem: "porra, esse cara é um almofadinha lá de São Paulo"! Não posso dizer que isso era um medo, mas de repente era. Se você observar a gente vive em bando mesmo, e busca aprovação do bando.

Um dos melhores sentimentos que um ser humano pode experimentar é o de perceber-se aceito e acolhido. Esse é um sentimento de aprovação, de acerto e vitória, que produz uma sensação de imensa felicidade. Por outro lado, o não se sentir aceito, é um sentimento de exclusão, fechamento e recusa, que produz uma grande dor. O medo de não ser aceito pode ser considerado como uma forma de auto-exclusão, que pode afastar a pessoa do sucesso e da realização, por deixá-la a beira do caminho das oportunidades. O medo da rejeição, da não-aceitação é, por isso, uma das grandes barreiras a ser superada pelo ser humano em processo de crescimento e evolução pessoal e profissional.

4.1.2 O Medo de errar

As pessoas não gostam de errar, mas erram. A melhor saída a meu ver é encarar os erros como oportunidades de aprendizado. No intuito de agradar, o ser

humano muitas vezes deixa de tentar algo novo para não correr o risco de ter que conviver com o fracasso. Reconhecer o erro cometido, admiti-lo para si mesmo e para os outros, é algumas vezes extremamente difícil. No entanto, os erros quando admitidos e devidamente utilizados podem auxiliar a evitar futuros obstáculos e ser precursores do sucesso.

O medo de errar foi um dos medos vivenciados por Marcelo no exercício da gerência e transparece em sua fala, quando diz:

No nosso nível o maior pânico, o maior medo é não saber se o caminho que estamos tomando é o certo. O que aconteceu foi quando eu tive que conversar com um americano que chegou na fábrica para realizar a entrega de uma máquina que nós tínhamos adquirido para a produção. Com minha inibição para falar inglês, entender eu até entendo, mas me trava a língua quando eu quero e preciso falar inglês. E isso criou um medo, porque eu entendia o que ele estava tentando me falar, mas eu não conseguia me fazer entender. Foi um medo porque naquele momento eu não podia perder a oportunidade que eu tinha de tirar as minhas dúvidas sobre o equipamento com aquele técnico que não falava a minha língua. Essa foi uma situação bastante angustiante. Me senti impotente e ao mesmo tempo muito inseguro. Também era preciso avaliar o equipamento que tinha sido comprado por outra pessoa. E agora cabia a mim receber esse equipamento e avaliá-lo. Acho que nós gestores, administradores somos desafiados sempre a encontrar melhores soluções, e quando nos deparamos com situações desconhecidas, isso gera o medo. Ocorre que tu podes ser desafiado, e o desafio ser de um tal grau de desconhecimento, que tu acabas fazendo bobagem motivado pelo medo.

O medo de cometer erros pode ser mais custoso às organizações do que os próprios erros. É preciso saber correr riscos para não ficar estagnado. Na mente humana, a necessidade de definir o que é certo e o que é errado, pode levar a pessoa a tomar uma atitude extrema num momento de decisão. O resultado pode ser desastroso quando a decisão é tomada a partir de julgamentos parciais e de pequeno alcance. A falta de compreensão da situação como um todo pode resultar em julgamentos equivocados. Esse é um dos medos de Arthur e que muitas vezes lhe gera desconforto.

Às vezes me deparo com uma situação de desconforto e até um medo de estar fazendo algo errado. Eu sou assim muito objetivo, muito imediatista. Eu tenho medo de tomar decisões erradas. Eu tenho esse medo de errar!

Pelo fato de eu me conhecer, de ser uma pessoa assim muito imediatista, sei que eu prefiro fazer primeiro pra depois ver no que vai dar.

De acordo com Pires (2003), o medo de errar é um dos medos mais comuns do ser humano. Para enfrentá-lo existe uma tática: “espere um pouco, vamos ver o que está acontecendo”. Este modo operacional de às vezes parar um pouco para ver o que está acontecendo ao redor, é extremamente eficaz.

Augusto também comenta o medo que sentiu de errar nos primeiros meses em que estava na gerência. Segundo ele, isso ocorria por não conhecer bem o próprio setor e por não saber que atitudes tomar quando era chamado pelo presidente da empresa.

Quando a gente assume qualquer coisa, a gente começa a pisar em ovos, porque você conhece bem a sua área, mas não conhece o todo da área. Então, quando cheguei a nível de gerente, meu Deus do céu que coisa! Tinha que tomar decisões, e na frente do presidente. Ver qual era a alternativa, qual era a melhor forma de decidir. Foi um semestre assim, de tomada de decisões, com vontade de fugir. Sabe, isso me passou várias vezes pela cabeça, vontade de abandonar tudo, com toda sinceridade. Você não sabe qual é a maneira melhor de se portar, quando o presidente chama. Não sabe se você rebate, ou não rebate, se você fala logo ou no outro dia, se você manda a resposta por e-mail, ou o que faz? Você tem medo de errar! E sofre muito por causa da educação que recebeu, e por imaginar que sempre tem que acertar.

Por medo de errar, de ser punido pelo erro, a pessoa pode desenvolver uma falta de confiança em sua capacidade realizadora e em seu talento. Sentimentos inconscientes gerados por esse processo podem fazer com que a pessoa desenvolva o medo como uma forma de defesa. A única garantia para jamais errar, é não agir, fugir da vida e de seus desafios. O erro é inerente ao desenvolvimento do ser humano e sempre oferece uma possibilidade de aprendizagem. Essa compreensão sobre o medo de errar é explicitada por Diogo, quando apresenta suas observações a respeito do assunto.

Você tem enfrentar os seus medos! Encarar os seus medos e pronto! A empresa aqui proporciona muito, muito medo, mas só medo de errar! Todo mundo tem medo de errar! Os gerentes aqui têm que tomar decisões e não

adianta ter medo de errar! Tem determinados momentos em que você tem que tomar decisões e daí isso dá medo, angústia! O medo de decidir errado é um medo terrível! Terrível, meu Deus do Céu, é terrível!

Para Tessari (2003), todas as pessoas algum dia já tiveram medo de errar, de tomar uma decisão e mais tarde chegar à conclusão de que aquela não era a decisão mais acertada. Há, porém, as que têm verdadeiro pavor de errar. Estão sempre preocupadas, agitadas, nervosas, aflitas, fazem de tudo para acertar, políam-se o tempo todo. O pensamento fixo em não errar leva-as a prever as diferentes situações de um evento, com o intuito de proteger-se do erro. Essas pessoas têm necessidade de que tudo dê certo nos mínimos detalhes, pois não aceitam errar. Mas as coisas nem sempre acontecem como foram planejadas. Para aquele que tem medo de errar isso é o caos. Questiona obsessivamente onde foi que errou e tende a atribuir a si a culpa pelo insucesso. Mas qual foi de fato a sua culpa? Foi não ter sido capaz de prever aquela situação e é isso que lhe provoca uma dor insuportável, um sofrimento. No entanto, é preciso lembrar que as pessoas não são perfeitas, que errar é humano. É preciso aceitar os erros e aprender com eles.

Aprendi com Winther e Zatyko (1999) que uma forma interessante de abordar o próprio medo de errar quando este se apresenta, é adotar uma atitude de alpinista, galgando o mais alto cume de uma montanha e lutando para vencer todos os percalços do caminho. Permanecendo serena e tranqüila diante das adversidades, a pessoa é capaz de gerar uma força interior que lhe possibilita enfrentar os obstáculos. Ao enfrentar os obstáculos, vai abrindo caminhos, descortinando horizontes e aprendendo a viver com sabedoria.

4.1.3 O Medo da incompetência

A teoria administrativa ensina que um gerente eficiente é versátil e adapta as suas abordagens às demandas que surgem em situações específicas. Ao assumir a gerência, incorpora um compromisso com uma nova identidade pessoal, orientada para gerenciar pessoas e não apenas tarefas técnicas. A parte técnica é somente uma pequena parte do seu trabalho. Para Hill (1993), um gerente deve ter visão equilibrada de suas motivações, habilidades e limitações. O processo de tornar-se gerente pode ser, muitas vezes, um processo cheio de tensões, de conflitos, de sofrimentos pessoais e de intensas emoções, que geram sobrecarga e ambigüidade. No entanto, quando a pessoa almeja a mudança de carreira, as tensões e a ansiedade são geralmente consideradas transitórias e toleráveis, são como um pré-requisito para a obtenção de recompensas e benefícios. Isso pode ser observado nas considerações de Marcelo:

O meu primeiro medo foi sempre de assumir alguma coisa. Algum compromisso que eu pudesse vir a não cumprir. Esse foi o meu primeiro grande medo ao assumir o cargo de gerente. O medo que eu tive que enfrentar foi este, o medo de me mostrar. A gente nunca está preparado para o cargo, nunca enfrentou os problemas do cargo. A minha maior preocupação, não vou falar da palavra medo, vou falar da minha preocupação, era de não dar conta do recado. Eu conhecia todo mundo aqui dentro da empresa, e essa era uma preocupação que eu tinha que vencer. Preparado, preparado, nunca ninguém está. Agora, se a gente tem as ferramentas adequadas para o cargo, vai em frente. Medo de quebrar a cara, é claro que todos temos!

O contato com o cotidiano dos gerentes da Alfa, a partir do relato das vivências dos entrevistados, mostrou-me que o exercício da gerência implica desafios contínuos e diversificados. Para eles a competência não é algo dado, precisa ser cultivada continuamente. Entendo que a pessoa pode sentir-se despreparada para enfrentar os desafios da vida, se não confiar em suas idéias e se boicotar seu desenvolvimento em diferentes setores. A falta de respeito por si

mesmo e a desvalorização pessoal podem inibir tanto o crescimento profissional quanto o pessoal. Por outro lado, a eficiência e a autovalorização geram nas pessoas uma sensação de controle sobre sua vida, que pode ser associada ao bem-estar psicológico e ao senso de estar no centro da existência. A pessoa a despeito de seus temores, pode perceber-se como alguém capaz de lidar com os desafios e de ser merecedora de sucesso. Se o profissional aceitar o desafio de ser gerente, deverá estar disposto a aceitar também as turbulências que surgirem, pois crescer significa aceitar os riscos de novas aventuras. Viver é aprender a desfrutar do novo, renovando-se a cada dia. Para Marcelo,

O gerente tem que estar preparado para poder orientar as pessoas a seguirem o caminho da empresa. Os benefícios estão ao alcance de algumas pessoas que se demonstram capazes. O medo do gerente é quando ele assume objetivos que a sua equipe não é capaz de cumprir. Hoje o meu medo é de que eu não consiga ser claro o suficiente para dizer o que é importante que se faça, o que é que nós devemos dar importância. Como nós não queremos ser rotulados de incompetentes, o gerente pode levar esse medo de incompetência ao extremo, fazer como se diz na gíria, colocar os 'pés pelas mãos'.

Diante da complexidade do ser humano, entendo que o comportamento das pessoas nunca pode ser totalmente compreendido e previsto. Resolver os problemas humanos nas organizações é diferente de resolver os problemas técnicos. Na realidade, uma das tarefas dos gerentes é o desenvolvimento e o trabalho através de expectativas compartilhadas com seus subordinados a propósito de funções, metas e prioridades. Conseguir fazer as coisas, por intermédio de outras pessoas, exige habilidade para exercer a autoridade formal e criar uma força de trabalho produtiva e satisfeita. Ao exercer a sua função, o gerente se defronta com situações que por vezes independem de sua vontade e liderança, ao mesmo tempo em que busca ser reconhecido e se afirmar estabelecendo a credibilidade, desenvolvendo o comprometimento dos subordinados e conduzindo seu grupo de trabalho. A esse respeito, Marcelo comenta:

É muito comum nas gerências, o medo de ser taxado de inoperante, de parecer, ou de ser rotulado como incompetente. E exemplifica: eu tinha uma produção pra fazer de motores e, de repente, alguém chegou para me dizer: tens que parar a produção, porque estamos com problema nos fios de cobre. O fio de cobre é um componente importantíssimo para produzir motores elétricos. O que aconteceu foi o seguinte: o controle de qualidade detectou que o fio estava com defeito. Bom, o fio estando com defeito impossibilita a entrega da produção no prazo. Os clientes batem na porta querendo o produto e eu não vou poder entregar a produção. E a não-entrega da produção era um fato que não dependia de mim.

Quando Marcelo imaginou que o problema havia sido solucionado, a situação teve outros desdobramentos os quais geraram mais tensão, mais medo, conforme seu comentário:

Numa determinada tarde, o pessoal vem me avisar “Olha deu problema de novo.” Eu disse: - Meu Deus, mas por que? Nós não estamos tomando uma certa precaução? E isso me mobilizou, fui até a fábrica e disse: - Quero ver as amostras dos fios. Me responderam “ Não tem mais.” E eu disse: - Pelo amor de Deus, mas eu não pedi isso para vocês? Aonde é que está a nossa competência? Olha pessoal, desse jeito nós estamos demonstrando incompetência pessoal! Se nós decidimos que teríamos a prova, que eram os fios, as amostras, agora como é que vamos provar se não temos as amostras dos fios da seleção que nos foi pedida? Foi muito estressante, naquele momento o medo que eu senti! O meu medo foi que a gente atrasou um pouco mais a produção e naturalmente eu teria que dizer para o meu diretor que estava envolvido integralmente naquela situação. Dizer, “Nós continuamos a ter problema.” E o problema voltou a acontecer porque não fizemos a seleção que tínhamos acordado. E então quem seria chamado de incompetente? Seria eu, porque não tinha conseguido convencer a minha equipe de que aquele procedimento deveria ser seguido.

Este relato deixa transparecer que uma das sensações desconfortáveis para o gerente é constatar que a gerência é uma posição tanto de dependência quanto de autoridade, e que a relação entre os esforços pessoais e o controle dos resultados é indireta e tênue (Hill, 1993). Pode-se observar que este também foi um medo vivenciado por Arthur ao assumir a gerência:

No mundo empresarial o que manda é a competitividade, o maior sobrevive, e o menor corre o risco de não sobreviver. Essa é a lei que está aí no mundo, no mundo globalizado, num contexto de muita concorrência. Então você tem que ter tecnologia, esse é um diferencial competitivo e necessário. O meu primeiro medo foi o de não dar conta, o de ser incompetente! A gente nunca está preparado para assumir um cargo desse porte. E logo de cara eu peguei duas fábricas, e duas fábricas bem importantes! Pensei muito: “Será que eu vou dar conta desse negócio?” O meu medo era quanto aos resultados. Tinha medo de não conseguir atingir

os resultados, porque nós aqui trabalhamos com metas. Eu pensava: "Será que, com este grupo, eu vou conseguir atingir os resultados que a empresa está esperando?".

Segundo Moscovici (2000), as organizações nos dias atuais investem cada vez mais na aquisição de recursos tecnológicos com a finalidade de aumentar a produtividade. Com as facilidades tecnológicas a competição ficou cada vez mais acirrada. Os bens e serviços de que a empresa necessita e produz devem ser os melhores possíveis. A busca pela qualidade e produtividade está intimamente relacionada com a maximização dos resultados. As atividades da empresa têm que convergir para obter resultados globais, mantendo-a, assim, permanentemente em perspectiva de competitividade. Sistemas gerenciais e práticas administrativas são orientados para obtenção de resultados. As pressões externas e internas incidem pesadamente sobre as pessoas que ocupam posições de responsabilidade e destaque nas organizações. É preciso vencer, é preciso ter sucesso, ficar à frente dos outros em direção ao topo.

Lindbergh (1997) ajudou-me a compreender que, para o bom desempenho da atividade gerencial, a pessoa necessita aprender a simplificar a vida cortando algumas de suas complicações, avançando apesar dos medos, encontrando equilíbrio e ritmo entre as necessidades internas e exigências externas. Identifico o gerente com um núcleo central, de onde interesses e obrigações irradiam em todas as direções, similar ao centro de uma roda de onde partem raios que tocam outros pontos da mesma. Ele necessita estar aberto aos diversos pontos da circunferência e sensível aos seus apelos, como uma teia de aranha que balança a cada brisa que sopra. Necessita de quietude interior para se tornar tão sereno quanto o eixo de uma roda em movimento, em volta do qual giram os relacionamentos, as obrigações e as atividades. Uma atitude responsável é altamente potencializadora quando a pessoa

responde ao que lhe é atribuído, a partir de um centro de confiança interior. Ao agir com responsabilidade, dá-se o prazer de colocar em prática os seus melhores talentos. Quando a pessoa percebe que está diante de uma solicitação que envolve grande responsabilidade, o medo muitas vezes se faz presente. Diogo deixa isso claro quando diz:

Foram várias situações de medo que eu vivi, algumas situações até mesmo de pavor. O primeiro deles aconteceu quando eu tive a consciência que eu estava contratado. Eu fiz a entrevista com um dos presidentes da Alfa, que mostrou a realidade que eu ia encarar, o tamanho da responsabilidade, o tamanho do desafio. Ele deixou bem claro, isto é um grande desafio! E quando ele me fez a pergunta “Por que é que você acha que é capaz de assumir essa gerência?” Naquela hora eu senti um frio na barriga tão grande! Eu não sei se ele percebeu, mas eu tremi, comecei a suar bastante, embora eu estivesse na sala dele, com ar condicionado, com todas as condições favoráveis. Eu lembro bem, porque aí eu tomei consciência do tamanho, do tamanho da responsabilidade que eu ia assumir. Estava tomando consciência do que é a Alfa, que eu ainda não conhecia. Ele me explicou “Aqui na empresa ninguém toma decisão sozinho, você não vai mandar em ninguém. Você tem uma condição matricial com as pessoas. Você não pode ordenar faça isso! Ninguém vai te obedecer! Você vai ter que negociar com as pessoas”. Isso ficou gravado em mim, e me deu um medo danado!

A concepção de poder que foi mencionada pelo presidente da empresa Alfa, na oportunidade da contratação de Diogo, no meu entender, guarda semelhança com a concepção de poder implícito. Esse poder é concebido como alavanca estratégica capaz de viabilizar resultados desejados a partir da cooperação e do fortalecimento do grupo.

4.1.4 O Medo de ter a imagem prejudicada

É importante não confundir a imagem com o verdadeiro eu de uma pessoa. Entendo que a imagem é sempre uma projeção da identidade, e é possível construir diferentes imagens de um mesmo ser. Essas imagens advêm dos

diferentes papéis desempenhados pela pessoa em várias esferas da vida. Cada um dos papéis cria uma certa impressão do eu na consciência. O medo de ter a imagem prejudicada pode aparecer quando a pessoa se confronta com uma realidade não-consistente com a sua própria auto-imagem. De acordo com Chatterjee (2001), a auto-imagem deixa a pessoa vulnerável às mudanças externas, é um modelo congelado do verdadeiro eu. Assim como um modelo é um símbolo ou atributo da realidade, e não a realidade plena, a auto-imagem de uma pessoa é uma mera projeção de seu verdadeiro eu. A verdade sobre a pessoa está além de seu nome e forma. Seu mundo vivido e o sentimento do eu integram um jogo de padrões. Qualquer identidade é sempre transitória e passageira, não expressa a verdadeira identidade da pessoa, existem muitos modos pelos quais se pode perceber um ser. O ser humano se encontra num processo de evolução constante. Não é um ser fixo, apenas a forma com que é identificado faz pensar nisso. Compreendo que uma imagem é sempre a imagem captada por uma forma de olhar. Para ser bem sucedido, o gerente precisa demonstrar habilidades interpessoais e capacidade de influenciar pessoas. A arte de gerenciar pessoas é talvez uma das mais difíceis de ser aprendida, mas oferece à pessoa que se engaja nessa atividade a possibilidade, entre outras, de descobrir novas facetas sobre si mesma ao confrontar-se com as próprias limitações e possibilidades. Marcelo expressa assim um de seus medos com o comprometimento da sua imagem:

O medo que eu tinha que quebrar, era o medo de me aproximar dos colaboradores. Essa é uma das funções dos gerentes, se aproximar das pessoas. O meu temor era que essa aproximação fosse interpretada como uma atitude de fraqueza. Surgiu uma ocasião em que eu precisei me aproximar muito dos colaboradores para sentir exatamente o que eles queriam, e o que eles pensavam desse acordo (banco de horas). Para tratar dessa questão eu tive que me aproximar das pessoas (colaboradores). Nesse período me perguntava "O que eu quero alcançar com esse gesto? Eu vou fazer este gesto porque eu quero bem as pessoas? Por que eu acho que aquele colaborador específico, de quem eu vou me aproximar, pode me dar a informação necessária, pelo seu estilo, pelo tempo de casa, pela liderança no grupo?" Mas me perguntava também

“Como ele vai ver isso?” Esse era o meu medo. “Ele vai entender essa aproximação como um fato de eu estar precisando dele e de sua informação? E como ele vai lidar com isso? Como ele vai lidar com a aproximação com o gerente dele? Como isso vai ser encarado?” Essas eram minhas preocupações.

No episódio da discussão a respeito do banco de horas, Eduardo também comenta seu medo relacionado com a imagem numa perspectiva distinta.

A minha preocupação era de como isso seria interpretado pela direção da empresa. “Como o diretor vai entender isso? Como é que fica agora a imagem do Eduardo perante o restante do pessoal? Como fica a própria imagem do chefe, que estava cumprindo o que nós tínhamos acordado?” Aí eu dei uma balançada! Foi uma semana de angústia bastante grande!

Para Hill (1993), os gerentes confrontam-se com a necessidade de provar que merecem, tanto o respeito e a confiança dos seus subordinados, quanto dos seus superiores. A sensação de muitos gerentes ao assumirem as suas funções é a de estar sendo analisado sob um microscópio. E o medo deles é de que essa avaliação seja apoiada em estereótipos e em informações superficiais capazes de minar sua credibilidade.

Muitos podem ser os medos de uma pessoa. Os medos concretos, ligados a ameaças reais e fáceis de identificar, são medos que podem envolver a própria pessoa e outras pessoas a ela ligadas, além de situações materiais. Situações inesperadas de perigo, como os acidentes, se apresentam à pessoa envolvida como uma ameaça, um risco capaz de comprometer sua integridade física e ou gerar grandes prejuízos humanos e materiais. Geralmente esse tipo de medo vem acompanhado de susto ou mesmo de choque. Não importa se o fator desencadeante do medo tenha sido uma situação súbita e imediata ou lenta e indireta, o que se pode perceber é que os fatores estimulantes nesse tipo de medo podem ser identificados com facilidade e o sentimento decorrente é transitório. No entanto, esse medo pode gerar outros tipos de medo, como se verifica no relato de

Arthur ao comentar um caso ocorrido na fábrica. Uma empilhadeira caiu em cima de uma tubulação de ar comprimido e Arthur havia imaginado que a tubulação fosse de um gás utilizado para solda.

Foi quase um pânico! Eu fiquei preocupado: “Será que o pessoal percebeu que eu fiquei com medo, ou não?” Eu lembro que eu fiquei observando a reação das pessoas, olhando se alguém tinha percebido que eu tive medo. Eu corri para fechar o registro, mas também tive medo! Fiquei preocupado com a reação das pessoas pelo medo que eu demonstrei na situação desse acidente.

O medo é uma das constantes manifestações nas organizações contemporâneas, altamente competitivas. A rápida evolução tecnológica e o crescimento vertiginoso das aplicações das novas tecnologias oferecem cotidianamente novos desafios às organizações que buscam a excelência no trabalho humano. Elas necessitam de trabalhadores com interesse e disponibilidade à aprendizagem permanente, para que as tecnologias possam ser bem utilizadas e para que o desenvolvimento dos processos produtivos continue assegurado. A utilização das novas tecnologias nas organizações tem reflexos no modo de produção, nas relações humanas e empresarias e na cultura social.

A mudança supõe uma abertura para o novo. Temer as transformações é um auto – engano. Mesmo assim, as pessoas às vezes sentem vontade de se agarrar ao costumeiro, ao conhecido, permanecendo em sua zona de conforto. As tendências de transformações organizacionais, a curto e médio prazos, segundo Moscovici (2000), exigem atenção redobrada dos gerentes, pois suas funções também devem ajustar-se para acompanhar os procedimentos alterados e as necessidades emergentes. Se o gerente adotar uma atitude reativa, continuará cultivando as competências clássicas e resolvendo bem os problemas, mas somente à medida que aparecem. Estará perdendo terreno, pois não será capaz de prever

nem prevenir problemas, e acabará sendo arrastado pelos acontecimentos, sofrendo os impactos das mudanças sem tê-las influenciado.

A competência empresarial exige um novo posicionamento do gerente. Implica expansão de idéias e motivação genuína para compartilhar problemas, apreensões, frustrações, satisfações, fracassos e vitórias, como se a empresa de fato lhe pertencesse. Ser um agente de transformação dentro de uma organização nem sempre é tarefa fácil, chega muitas vezes a mobilizar grandes medos. Diogo deixa isso claro ao falar de suas atribuições na Alfa.

Reestruturamos a força de vendas e isso teve a ver com ter que substituir pessoas, aposentar pessoas. Esse foi um dos meus grandes medos! É difícil quando você tem que trabalhar sabendo que o sujeito tem 30 anos de empresa, ou mesmo 18 anos de empresa e você tem que aposentá-lo, porque ele já não acompanha mais o ritmo que a empresa precisa. Ele foi excelente durante muitos anos, mas não está mais preparado para acompanhar o que está vindo, para o futuro. E eu tenho que dizer pra ele: você vai ter que fazer outra coisa. Ou mesmo quando as pessoas, que não se encaixam e que ainda tem muito para dar, mas que não tem o perfil necessário para essa mudança toda, você vai ter que mandar embora. E eu sou a ponta da espada que a empresa como um todo usa. A decisão é de todos, mas sou eu que tenho que conversar, que aparecer falando. Isso me dava e me dá um medo danado! Eu passei grandes e ainda passo grandes angústias. É angustiante você tomar esse tipo de atitude!

A vida no trabalho envolve mais do que desempenhar um cargo. As pessoas levam para o local de trabalho suas aspirações e visões de futuro. Levam também suas personalidades, atitudes, valores, preferências, crenças e seus comprometerimentos com o mundo exterior. Nesse contexto, o gerente pode estar altamente comprometido com seu trabalho, ser ambicioso, e estar também muito envolvido com sua vida pessoal. Na sua experiência de trabalho, deseja administrar três aspectos: fazer um bom trabalho, subir na organização e atingir equilíbrio entre o trabalho e o lazer. Isso nem sempre é uma conquista tranqüila, pois muitas vezes a pessoa precisa aprender a empunhar a espada para abrir o seu caminho, como também precisa saber guardá-la para não transgredir o caminho dos outros

(WINTHER e ZATYRKO, 1999). Para o gerente que consegue esse equilíbrio, a vida transcorre calmamente.

As atitudes do gerente, sua relação com as tarefas e idéias que tenta implementar, além da maneira como reage às sugestões, segundo Morgan (1996), são afetadas em maior ou menor proporção, dependendo de como se enquadram em seus interesses. As tensões que existem entre os diferentes interesses que o gerente persegue, tornam a sua relação com o trabalho inerentemente política. A orientação das pessoas diante dessas tensões pode variar de situação para situação, e isso gera grande diversidade de estilos e de comportamentos gerenciais. Algumas pessoas podem mostrar-se muito comprometidas com o seu trabalho e o tomam como fim em si mesmo, enquanto outras podem apenas estar voltadas para as suas carreiras. Cooper (1997) afirma que a pessoa, independentemente do nível em que se situa na organização, quando algo que afeta sua vida profissional precisa ser-lhe comunicado, prefere sempre conversas diretas e sinceras, deseja ouvir a verdade ainda que essa possa magoá-la, quer ser tratada como adulta para que possa lidar com a verdade à cerca do que lhe aguarda. A expressão franca e aberta é sempre respeitada quando se refere à verdade. Contudo, ser emocionalmente honesto também é um desafio.

Augusto também fala a respeito do medo de ter a sua imagem comprometida e das possíveis conseqüências. Conta que assumiu a organização da festa dos 25 anos da Alfa e, por falta de comunicação interna, um dos presidentes não foi avisado que deveria fazer uso da palavra durante o evento. Quando foi convidado a falar, comentou: "Mas ninguém falou comigo, ninguém me avisou que eu deveria falar". Apesar de todo o sucesso da festa e dos cumprimentos que

recebeu, Augusto sentiu um enorme medo da repercussão que essa “falha” poderia ocasionar.

O que me pegou foi como é que ia ficar a minha imagem com ele? Ninguém de nós quer ter a imagem arranhada. A imagem que foi construída durante anos e anos. Tu não queres perder essa imagem, e isso é a luta constante. A imagem traz conseqüências, pode trazer um rebaixamento ou fazer brilhar. O caso é que o medo leva a gente para os extremos dessas imagens. Você nunca olha a menor conseqüência, você sempre olha a maior. E a maior conseqüência é você perder alguma coisa que você têm e machucar o teu ego, tua imagem perante a família, a sociedade e os amigos. O medo é da imagem de fracassado!

Para Barros (1989) o ego é uma espécie de termômetro afetivo da pessoa, sensível a qualquer flutuação de prazer e desprazer. É a instância do ser que percebe, mede, calcula, reflete e age. Caracteriza-se pelo controle da atividade muscular voluntária e pela preservação da pessoa. Está relacionado com a imagem da pessoa. De acordo com Anthony (1990), a pessoa que enxerga o mundo de maneira limitada e orientada para o ego, está freqüentemente preocupada em como é vista pelos outros. É de entendimento comum que o *status* de uma pessoa na comunidade está diretamente relacionado ao *status* no trabalho. Ao longo da vida, as pessoas caminham em direção aos seus próprios ideais, e com vitórias sucessivas suas aspirações aumentam. Quanto mais próximo a pessoa chega de seu ideal, melhor ela se sente e seu auto-retrato é mais positivo. Quando a carreira ajuda a satisfazer o seu ideal, a vida e o trabalho são recompensadores e agradáveis, e a tendência da pessoa é querer preservar o que já conquistou. Quando qualquer parte do mundo de uma pessoa é destruída, muitas outras partes interdependentes sofrem por causa disso.

4.1.5 O medo das conseqüências

A vida é sempre movimento, nela tudo se move em relação a alguém ou alguma coisa. A capacidade de avaliar as conseqüências de forma realista é uma das características das pessoas centradas. O gerente está sempre em movimento, está interagindo com seu meio. Ele exerce uma ação em seu meio, e seu meio reage em função da mesma. Ele está envolvido constantemente nesse processo de ação e reação, sente o desejo de segurança e o conseqüente medo da insegurança na vida profissional. O gerente pode ter medo da perda de prestígio e da posição que ocupa, medo de ser demitido. Isso ficou evidente em diferentes depoimentos dos gerentes da Alfa.

Para Diogo esse medo se apresentou de forma expressiva, na oportunidade em que organizou um importante evento para clientes da Alfa. A contratação do show de encerramento foi delegada ao seu grupo de trabalho, e ele considerou o show um “desastre”.

Foi terrível! Nessa hora eu senti medo de perder o emprego, como conseqüência de um trabalho muito mal feito. A responsabilidade foi toda minha, sempre é! O chefe, o gerente, o comandante sempre é o responsável. Meu time trabalhou mal num evento com clientes. Era um evento muito importante! Para mim o evento foi um desastre! Foi uma hora e meia de Show que me desesperou! Eu pensei: “Eu vou para rua amanhã! Eu vou para rua! Eu vou ser chamado e vou para rua!” Já vim preparado para isso. Já vim consciente disso! Senti medo! Medo de perder o emprego mesmo!

A vida é um constante desafio que gera ações e reações. Se a reação é agradável, a pessoa tem o desejo de prolongá-la, de ampliá-la, mas se é dolorosa o desejo é de fuga e tentativa de eliminação. Augusto relatou o medo que sentiu de ser demitido quando representou a empresa num evento importante. Coube a ele falar em nome da Alfa para um grupo de empresários. Ele comentou que estava

tranquilo até chegar ao local do evento, pois pensava que falaria para gerentes, mas ao chegar percebeu que deveria falar para empresários.

Falar em nome da empresa pode gerar um medo enorme. Quando tu chegas num local e vês pessoas simples, tu ficas mais tranquilo. Agora, quando tu vês um monte de gente engravatada, é barra pesada! Nessa hora, eu posso dizer que na verdade o maior medo que sinto é o da repercussão. No final das contas, tu estás representando a empresa. Quem está falando ali não é o Augusto, é o Augusto da Alfa. Se a repercussão for boa não acontece nada, mas se a repercussão não for boa, alguém pode passar a mão no telefone e ligar para o presidente e dizer: "Teve um cara aqui da Alfa que foi um desastre!" E então... Aí pode dar demissão. E se nós formos olhar todos temos medo da demissão.

O medo motivado pelo auto-julgamento, como esclarece Millman (1995), faz com que as pessoas que têm os mais altos ideais e os mais altos padrões apresentem tendência a julgar-se mais severamente do que os outros o fariam. As pessoas se julgam e se criticam, não apenas por seus atos, mas também por seus pensamentos e sentimentos, e até mesmo por suas fantasias. Também julgam os outros segundo a sua visão e depois se julgam por tê-los julgado. Quando a pessoa mede e faz comparações pelos critérios da própria visão e dos próprios ideais, tudo se mostra deficiente porque este não é um mundo ideal, é um mundo real com pessoas reais que crescem, cometem erros, aprendem e evoluem.

No mundo contemporâneo, o perfil do gerente remete às dificuldades crescentes com que a pessoa se depara no exercício dessa função. Características especiais desse perfil apontam para necessidade de ser o gerente um administrador multinacional e multicultural, do ponto de vista da experiência e da informação. Deverá falar mais de uma língua estrangeira e ser capaz de transitar com desenvoltura em lugares e culturas diferentes. Esse também é um dos desafios vivenciados pelos gerentes da Alfa, expresso por Eduardo.

Eu tenho medo de perder o cargo. Meu medo está bem relacionado a não atender ao perfil do gerente. Hoje na nossa posição, por mais segurança que você possa ter pela própria estrutura da empresa, você sabe que a cada degrau que você sobe, como diz o ditado: quanto mais alto você sobe, maior também é o tombo. Eu percebo esse medo de forma mais

freqüente quando existe uma reunião da cúpula, pois eles batem muito em cima da tecla do perfil que se espera do gerente. Então, nessa hora levo um choque! E me pergunto: “E eu como estou?” E é nessa hora que aflora mais o meu medo.

Uma outra exigência que se coloca para o gerente na atualidade é a compreensão do poder e a influência que ele exerce sobre o trabalho e a vida de seus subordinados. Para alguns gerentes pode ser perturbador e desagradável a responsabilidade de tomar medidas disciplinares, particularmente, a tarefa de demitir um subordinado. O confronto com essa responsabilidade também gerou medo em Marcelo.

No meu primeiro tempo de trabalho como gerente eu sentia medo de demitir, com medo de magoar a pessoa. O medo de chamar a atenção das pessoas eu venci deixando claro para a pessoa que ela é responsável pelo trabalho dela. A linha de conduta que eu tenho adotado dentro da empresa é de nunca cobrar, e sim dar responsabilidade, isso diminui o medo. O medo do futuro existe. Ao mesmo tempo a gente sabe que isso é uma coisa que está nas nossas mãos, pela capacidade empreendedora que nós temos. Bem, uma das coisas que deve-se sempre levar em conta no nosso dia-a-dia é isso: o que é que nós estamos fazendo hoje para que a empresa continue crescendo, conquistando mercado? E outra coisa é se eu não ajudar a preservar o funcionário, eu corro um sério risco de inviabilizar a minha aposentadoria.

O depoimento de Marcelo deixa claro que os gerentes são obrigados a se engajar em intensas e exigentes interações pessoais e que, à medida que vão adquirindo confiança em suas habilidades, torna-se menos perturbador para eles adotar as atitudes necessárias, sem sentimentalismos, mas preservando a sua humanidade. A discussão do banco de horas motivou mais um de seus medos.

Coube a nós, gerentes e chefes, explicar para nossos colaboradores o significado do banco de horas. E nos colocarmos no lugar deles, então o nosso medo, o meu medo especificamente, foi o de que o nosso compromisso era muito grande, a votação seria secreta e nossa capacidade de argumentação estava em jogo. Já estávamos dando férias coletivas antecipadas e, se não tivéssemos aquele instrumento naquele momento, a gente poderia ter demissões. Nosso medo era de que a gente perdesse.

O que permeava o medo de Marcelo pareceu-me ser a possibilidade de demissões. Ele procurava colocar-se no lugar de seus subordinados. O desemprego tem sido um dos maiores problemas sociais enfrentado atualmente pela humanidade, sendo caracterizado como a não-possibilidade do trabalho assalariado nas organizações. As conseqüências do desemprego podem ser devastadoras, tanto do ponto de vista da pessoa do desempregado e de sua família, quanto do ponto de vista social e político. Estudos comprovam que o desemprego além de aumentar os problemas relacionados com a saúde física e mental do trabalhador, gera o incremento da violência e dos crimes (REINERT, 2001).

O medo da demissão também se fez bem presente na vida de Arthur quando um acidente, causando danos materiais de grande monta, ocorreu na fábrica que ele gerencia.

Foi uma situação mais antiga, quando a gente estava transportando um equipamento. Esse equipamento foi fixado por cabos de aço pelos nossos mecânicos. Quando ele estava em cima do caminhão, saiu de cima da plataforma e caiu. Caiu assim, destruiu parcialmente! O mecânico apertou as braçadeiras do cabo de aço, e acho que ele não apertou direito e esse painel acabou caindo. O painel fazia parte de um equipamento. Acabou caindo e deu um prejuízo bastante considerável. O prejuízo foi de mais de cem mil reais, mais do que isso na época. E ninguém me falava nada! Eu fiquei numa situação [...], me questionava: "Será que vão me mandar embora ou não?" À medida que a gente vai conquistando uma posição dentro da empresa, a gente vai querendo manter essa posição. A gente sabe como está o mercado. Também não quer perder essa oportunidade. Isso deixa a gente com um certo medo, a gente tem medo de perder o cargo. Eu tenho medo de perder o cargo, em função da estrutura que a gente cria.

O medo que Arthur sentiu foi se intensificando com o silêncio em torno do assunto por um tempo significativo. Chatterjee (2001) esclarece que o silêncio não é simplesmente uma ausência de som, é a pura potencialidade da linguagem. Silêncio é linguagem emergente. A flutuação de energia e informação no campo do silêncio, cria pensamentos de acordo com o que ensina a física moderna. O silêncio está sempre falando, é um fluxo perene de linguagem, interrompido pela fala. Nesse caso

Arthur estava sentindo também o peso da responsabilidade, culpando-se pelo ocorrido e preocupando-se com a possibilidade de ser demitido. Segundo De'Carli (1999), a preocupação interfere na vida da pessoa à medida que ela cria um raciocínio ilógico por meio de pensamentos dedutivos e suposições. Preocupar-se significa antecipar a ocupação. A pessoa que se preocupa está antecipando um sofrimento que muitas vezes não se concretiza.

4.2 As sensações e reações

No transcorrer do dia, o ser humano flui de uma emoção à outra. As emoções implicam diferentes níveis de ativação fisiológica que podem ser percebidos através da respiração ofegante, do rubor das faces ou da pulsação alterada, bem como através de secreções hormonais, alterações do sono ou lágrimas. Cada célula do corpo traduz as emoções, os sentimentos, as correntes vitais que estimulam e ativam os pensamentos e as ações. O medo não pode ser separado das outras emoções. As emoções criam um espaço operacional através do qual determinadas ações e reflexões são potencializadas. Em cada emoção existe uma tendência a atuar, conscientemente ou não. A vivência emocional produz mudanças fisiológicas que predispõem à ação, sendo esta constituída de reações involuntárias (mudanças fisiológicas) ou voluntárias (faciais, verbais, comportamentais).

Ao comentar suas sensações e reações provocadas pelo medo que lhe mobilizou por ocasião do acidente da queda do painel, Arthur assim se manifestou:

Questões como essa do acidente com o painel, me tiram o sono às vezes. Afetam meu desempenho como profissional, mexem com tudo, minha criatividade vai a zero. Por exemplo, eu não consigo ler um livro, sinto

dificuldade na concentração. Não consigo me concentrar para fazer coisa alguma, me torno uma pessoa impaciente. Na empresa me afasto das pessoas, faço as minhas coisas, e deixo o pessoal fazendo as deles. Faço apenas observações pontuais.

Existem emoções que favorecem ou restringem o domínio de ação e de reflexão da pessoa. Assim, por exemplo, pode-se perceber que o medo gera sensações de impotência, de desconforto, de desconfiança e de mal estar, restringindo as ações e reflexões. É preciso considerar que ações e reflexões produzem mudanças de estados mentais e emocionais, mediante a transformação de componentes estruturais e de suas relações. Estados emocionais mais harmoniosos, descontraídos e relaxados, fazem com que as pessoas sintam-se mais felizes e criativas, capazes de construir algo diferente, inovar, de resolver problemas e enfrentar desafios.

É de compreensão comum que o viver e o conviver estabelecem e modelam os diferentes domínios da existência humana, cujas transformações estruturais dependem dos valores, desejos e aspirações de cada pessoa. Ao reconhecer sua multidimensionalidade, a pessoa estará refazendo a aliança entre o racional e a inteligência intuitiva, colaborando para religar a sensação à intuição, o sentimento ao pensamento, o intelecto ao espírito, favorecendo assim a evolução do pensamento, da inteligência, da consciência e do espírito.

Por meio dos escritos de Chatterjee (2001) aprendi que a humildade é um estado de espírito, e como tal, é um ingrediente essencial do aprendizado para o trabalho em equipe. Faz parte do aprendizado do ser gerente. O aprendizado na gerência é a habilidade de enxergar o possível no compreensível, de identificar o que é praticável no domínio do conhecimento. Através de sua vivência, Marcelo confrontou-se com essa necessidade de ser humilde e assim a relata:

Como a gerência era uma coisa que eu almejava, e eu estava me sentindo preparado para assumir o negócio, tratei de assumir a minha função, o meu papel de trazer alguma coisa nova em termos de administração. E se me foi proposto fazer isso, decidi deixar o meu orgulho e a minha vaidade de lado, e ser humilde o suficiente para aceitar esse desafio. Usei de empatia para conquistar os colaboradores, a minha equipe de trabalho.

Num relacionamento humano a pessoa pode sentir o que a outra está sentindo, mas essa capacidade de criar empatia requer uma habilidade relacionada com a paciência e com o saber ouvir. Sabe-se que a empatia é fundamental para gerenciar as diversidades entre os subordinados. Para encontrar uma abordagem adequada para interagir com um subordinado, é preciso compreender a sua perspectiva. “É preciso ser capaz de calçar seus sapatos. Se posicionar no outro lado da escrivaninha”.

Refletindo sobre as formas de manifestação do medo, Marcelo comenta que sentiu o medo como angústia e, para enfrentá-lo, buscou compensações na comida.

Ao assumir a gerência, eu usei a estratégia de comer bolachinha. Eu pegava discretamente uma bolachinha na minha gaveta, botava na boca um pedacinho, com um golinho de café ou água. Sempre tenho comigo uma garrafinha d'água que reabasteço no bebedouro. Tomando um pouco de água, me distensionava, e para evitar de levar essa tensão para casa, eu ficava um pouco mais na empresa. Os momentos depois do expediente, eu usava para fazer uma reflexão do dia. Quando chegava em casa, se tinha ficado pouco tempo na empresa depois do expediente, eu “assaltava” a geladeira, tomava leite e comia bolachinha recheada. Era a maneira de vencer a angústia. Porque o medo acaba gerando tensão interna.

Sem dúvida o gatilho mais comum do transbordamento de tensão é o processo de se estabelecer em um novo emprego ou assumir uma nova função. Ter que se familiarizar com uma nova tarefa, aprender a lidar com pessoas novas, se estabelecer num ambiente diferente e assumir novos relacionamentos com superiores, subordinados e colegas, tudo ao mesmo tempo, sobrecarrega as emoções. Essa é uma realidade que não pode ser negada, pois está presente e necessita de atenção. Para Augusto o transbordamento da tensão ao assumir a

gerência chegou a provocar vários problemas, fazendo-o refletir e repensar a sua forma de agir. Ele conta:

Na verdade eu me retraí, eu fiquei muito mais retraído. Eu era um cara solto, eu era um cara que todo mundo conversava comigo, brincava comigo. Eu me retraí, mas eu não queria ser assim, isso foi uma coisa involuntária. Sabe por quê? Por causa dos problemas tu começa a prejudicar o teu lado saúde, o teu corpo, o teu lado familiar. Um dia em março do ano passado eu quase “empacotei”! Isso me fez parar um pouco e concluir que eu tinha que mudar, achar uma forma de mudar, ou eu ia “abilolar”! Eu não era assim, isso mudou, passou a ser assim depois que eu assumi a gerência. Também tenho que fazer alguma coisa antes de dormir. Ou eu faço algum exercício físico, ou eu faço algum esporte para o meu corpo cansar e eu cair na cama e dormir. Eu retardo a hora de dormir, para conseguir dormir até as seis horas da manhã. Mas se eu não fizer nenhum exercício físico, e o meu corpo não estiver cansado eu não durmo, e no dia seguinte não tenho cabeça para o trabalho. Quando você não consegue se desligar você se maltrata e às vezes maltrata as pessoas que estão próximas a você.

Para ter uma vida saudável é preciso administrar as emoções assim que se originam e estar atento às compensações encontradas para fazer frente às tensões geradas por essas emoções. Tão logo a pessoa começa a compreender a conexão mente e corpo, ou seja, como os pensamentos e as emoções afetam o corpo, ela pode compreender e se posicionar melhor na vida.

Ao refletir sobre as situações em que vivenciou o medo, Marcelo referiu-se às formas pelas quais percebeu o medo agindo em seu corpo.

Fisicamente falando, o medo de falar com o técnico americano se mostrou pelo suor. Nem era tão quente assim, mas eu suava muito na época. Isso foi em setembro quando aquele técnico esteve aqui, o clima era agradável, mas eu suava. Suava frio, tentando me concentrar para encontrar as palavras. Eu fiz um esforço mental enorme, porque ele era alguém que não fala a nossa língua, e eu não conseguia o mínimo de diálogo com ele. Fui me bloqueando, e a melhor coisa que pude fazer foi dar uma saída e procurar alguém para me ajudar. Enquanto isso eu fui me acalmando, apesar de me sentir frustrado. Falar uma segunda língua é sempre um desconhecido, daí o medo. Para mim o medo pega aqui no esôfago, aqui no peito. Sinto aquela angústia no peito, uma dor mesmo. Preciso tomar um gole de água para poder ter a respiração numa situação normal.

Manifestações corporais se constituem em indicativos da presença do medo e podem aparecer de forma distinta na mesma pessoa, dependendo da situação vivenciada.

Na situação que envolvia o banco de horas, Marcelo experienciou o medo de forma distinta no seu corpo.

O medo se manifestou no meu corpo através de muito cansaço, eu percebia que a minha pálpebra tremia, pois necessitava estar muito presente na zona da produção. Para afastar o medo da derrota foi necessário muito trabalho. Porque isso estava nas minhas mãos, pois eu tinha que conversar com as pessoas, esclarecer as pessoas. O medo era uma mistura de não conseguir falar com todo mundo e, se perdêssemos a eleição para a aprovação do banco de horas, poderia haver uma cobrança interna. Esse medo foi um medo que me impulsionou, e aquele na hora de falar inglês me paralisou.

Goleman (2001) com suas reflexões ajudou-me a compreender que a capacidade de manter o autocontrole, de suportar o turbilhão emocional que o desempenho da gerência impõe, exige auto-conhecimento, equilíbrio e temperança na contenção de excessos. Mas que o objetivo desse autocontrole não é suprimir as emoções, pois cada sentimento tem seu valor e significado. Eliminar as emoções pode significar eliminar a riqueza da própria vida, gerar embotamento e frieza. Manter sob controle as emoções é fundamental para o bem-estar. Os altos e baixos dão tempero à vida, mas precisam ser vividos de forma equilibrada. Quando as emoções são muito intensas e ultrapassam o limite razoável, podem gerar ansiedade crônica, ira descontrolada ou depressão. O estresse gerado pelo medo muitas vezes modifica a habilidade do corpo de funcionar de uma maneira eficiente. Se o corpo estiver constantemente utilizando energia a fim de lidar com crises, a fadiga crônica torna-se um resultado inevitável. Quando o medo dispara o cérebro emocional, parte da ansiedade resultante fixa a atenção na ameaça direta, forçando a mente a obcecar-se sobre como tratá-la e a ignorar tudo mais que ocorre naquele momento. A ansiedade pode surgir sob duas formas: cognitiva, com preocupações, ou somática, com sudorese, taquicardia e tensão muscular.

Por ter vivenciado diversos medos no exercício da gerência, Diogo comenta diferentes sensações experimentadas:

Assim que assumi a gerência na Alfa, tive que começar a demitir algumas pessoas. Eu tive que lidar com isso meio sozinho, porque procurei preservar a minha família. Na empresa dividi minha angústia com o grupo de trabalho, com os outros gerentes, com as pessoas que tomaram a decisão. Na primeira vez foi terrível! Eu sabia o que tinha que fazer. Eu não estava inseguro, eu estava com medo! Eu não posso dizer que era medo da responsabilidade, porque isso eu já tinha sentido antes, eu não sei se era medo das pessoas. Acho que foi um medo que eu senti das pessoas mesmo, porque eu sabia que ia mudar a vida de muita gente ali. Era um medo puramente emocional. Fisicamente, quando eu sinto medo, acho que é assim com todo mundo, eu transpiro bastante. Já sou uma pessoa de transpirar bem, mas daí eu transpiro um pouco mais. Algumas vezes, esse medo se manifestou com dores de cabeça e enxaqueca, a famosa enxaqueca, e uma irritabilidade sem igual, aquela que você pode tocar, quando alguém toca em você. Eu tive que mandar muita gente embora. Então, eu vivi essa angústia, essa coisa em diversos ambientes. Isso se refletiu sempre na boca do estômago e numa tremedeira que aumentava. Nessa hora vem a tremedeira do medo mesmo! Aquela coisa, a angústia mesmo! Eu não consigo separar a angústia do medo. Todo o medo me traz angústia, mas nem toda angústia me traz medo. Nesse momento, você não tem posição, você não está bem sentado nem em pé. Eu fico irrequieto demais!

Augusto também comenta suas reações ao medo, por ocasião da palestra que proferiu em nome da Alfa, num evento para empresários.

Passei a mão num copo de água tomei e tentei me acalmar, porque a minha garganta secou. A minha mão começou a suar, o microfone parece que ia escorregar da mão, e então não sabia mais se colocava o microfone mais perto da boca ou mais longe. No decorrer da palestra, isso foi diminuindo, porque comecei a perceber que a coisa estava indo bem, estava acontecendo. Mas esses sintomas são terríveis! Fui ao banheiro pelo menos três vezes antes de começar a palestra.

Embora o impulso espontâneo quando a pessoa sente medo seja o de fugir, ele pode ser bloqueado pela força de vontade. A vontade é um mecanismo de emergência que em certas circunstâncias pode anular as reações emocionais, mas não é capaz de diminuir o medo. Permite que a pessoa se defenda ou avance contra o perigo. O medo se desenvolve quando a ameaça de dor é produzida por uma força aparentemente superior. A precaução aconselha o recuo para evitar a dor e está relacionada à razão, enquanto as emoções não estão sujeitas ao controle da razão. A escolha entre lutar ou fugir, avançar ou recuar, depende da pessoa e de cada situação. A raiva também pertence ao grupo de emoções de emergência. A

correspondência entre medo e raiva é tão grande, que um pode se transformar no outro. Como se observa na situação vivenciada por Marcelo.

Aquele medo de não entregar a produção me gerou uma situação de agressividade. Procurei o departamento responsável pela fabricação de fios e fui lá para descarregar toda a minha angústia, toda a minha raiva, no sentido de agressividade. “Olha, eu não quero nem saber, eu só quero o fio na minha fábrica!” Sabe, aconteceu aquela bateção de boca, aquela coisa assim de exigir do fornecedor uma ação, porque ele está te prejudicando. É uma transferência de angústia que tu sentes, porque tu sentes medo de não entregar o teu produto. Só que como o material que tu necessitas não está ao teu alcance, tu não podes correr para produzir, isso está ao alcance de outro, do teu fornecedor. Ai tu queres que o teu fornecedor também sinta o medo que tu sentes. E de que maneira tu demonstras isso? No meu caso, eu manifestei isso com agressividade para cima do cara. E foi pior! Eu demonstrei tanto pânico, que isso repercutiu na diretoria. Chegou um determinado momento em que os nossos diretores estavam envolvidos com o nosso problema, o problema do fio de cobre.

Marcelo estava tão tomado pelo medo que procurou transferi-lo também para os seus subordinados, já que estes haviam deixado de cumprir uma de suas ordens, como explicita:

Esse medo me impelia a fazer com que eles tivessem medo, o medo que eu estava sentindo. Eu queria mesmo que eles sentissem o medo, o medo da incompetência! O medo de perder o emprego, porque eles não cumpriram com aquilo que nós havíamos acordado. Essa foi uma tentativa de transferir o meu medo para eles. E depois é que foi horrível, inclusive porque eu me senti um trapo, um lixo, porque eu não deveria ter feito isso! Por que até que ponto, por exemplo, o medo que eu sinto eu devo transferir para o outro? Aquela situação toda de angústia me fazia ter a sensação de que eu iria “explodir, explodir em agressividade”! Se eu pudesse agredir fisicamente, hum! Eu queria que as pessoas percebessem que aquela situação era extremamente ruim para mim. Porque eu não tinha conseguido convencer a minha equipe de que aquele procedimento deveria ser seguido. Depois disso, ficou uma relação muito fria! Ao mesmo tempo eles se sentiram também muito incompetentes, eles perceberam que tinham feito um procedimento errado. Chegou um momento em que todos nós não nos falamos. O meu sentimento em relação a eles era de que tive que “judiar” da minha equipe. E o sentimento deles em relação a mim, também era a mesma coisa. Olha, nós fomos prejudicados, nós tivemos que brigar internamente porque alguém não tomou a atitude que deveria ter tomado. Isso no caso, o nosso fornecedor, que é um departamento da própria empresa. A primeira sensação foi de impotência. A segunda, foi de ódio! E essa sensação eu percebi bem clara no meu estômago. Esse foi um medo que se manifestou na vontade de machucar o outro. A vontade foi de ferir aquele que foi causador do medo.

Kornfield (1995) ensina que a pessoa pode deixar-se dominar pela raiva quando se sente ferida e sofre, ou então, quando sente medo. A raiva tem um lado

tenso e corrosivo, é uma força que afasta, condena, julga ou odeia algumas experiências da vida. Possui também muitas faces e disfarces, pode se manifestar sob a forma de medo, tédio, má vontade, julgamento e censura. A raiva é uma força poderosa com grande capacidade de destruição. Sua força pode crescer, passando da simples contrariedade ao medo profundo, ao ódio e a fúria.

As reações que Eduardo vivenciou na situação que envolvia o banco de horas mostram um misto de sensações decorrentes do medo que sentiu.

Tentei transparecer o mínimo possível essa minha raiva, essa minha angústia, essa minha preocupação. Procurei ser o mais equilibrado possível, transparecendo para eles que emocionalmente isso não tinha me abalado, mesmo sabendo que por dentro eu estava “detonado”! Estava tentando realmente segurar o máximo, para não demonstrar para o nosso “inimigo” que nós estávamos feridos, que nós estávamos frágeis. Procurei não modificar a minha forma de agir, mesmo sabendo que por dentro a minha vontade era de tocar a caminhonete em cima do cara, do cara que provocou isso. Tentei ter o máximo de equilíbrio para não fazer nenhuma besteira. Nesse período conversava bastante com o nosso gerente de RH para trabalhar isso. Essa situação me fez perder muito sono. Foram semanas bastante difíceis. Minha alimentação ficou bastante prejudicada, porque praticamente não descia nada, eu não conseguia comer. Dormia, mas a cada vinte minutos estava acordado pensando nessa situação. Foram algumas semanas de tortura! Procurei me isolar para não descarregar a raiva em quem não merecia. O que eu fazia bastante era ir para um condomínio onde tenho um terreno. Ia para lá para roçar, limpar o terreno, plantar umas árvores. Isso me ajudou bastante. Me dedicar a esses trabalhos, me dá um *relax* muito grande, até mais do que fazer uma caminhada ou mesmo de jogar futebol.

De acordo com Goleman (2001), soltar a raiva funciona quando ela é expressa diretamente à pessoa visada, e quando devolve o senso de controle ou corrige uma injustiça. Mas devido a sua natureza incendiária, isso pode ser mais fácil na teoria do que na prática. Sob vários aspectos se pode comparar a raiva a uma tempestade com muitos trovões. A pessoa que sente raiva se apóia na convicção de que sua posição é justa ou certa.

Arthur também deixa claro a partir do relato de suas vivências, como o medo pode desencadear outras emoções nem sempre fáceis de lidar.

Por causa dos resultados que não saiam, senti muito medo. Meus nervos estavam à flor da pele. Eu tive até um problema de saúde por causa disso.

Tive uma gastrite nervosa e precisei de uns dois ou três meses para curar isso. Eu vivia muito preocupado, muito nervoso, e para arrumar uma briga assim... Eu me lembro que, fiz cada briga com a engenharia! Eu arrumava cada confusão! Arrumei mesmo muitas confusões, e bastante grandes! Fisicamente falando, esse medo bateu no estômago, para mim é o estomago que sofre, e a consequência disso é dor de cabeça, enxaqueca. Quando estou numa situação assim eu não corto a barba, e visto qualquer roupa. Essas situações também interferem no meu comportamento pessoal, mesmo na alimentação. Eu acho que, o que acontece, é até eu comer mais, e mais rápido. Não tenho preferência por um tipo de alimento específico. No passado, eu também bebia mais, hoje isso não acontece.

Chatterjee (2001) esclarece também que a raiva ocorre quando a mente se torna vingativa em relação a seres perceptíveis e a fontes de frustrações de uma pessoa. Vivenciar a raiva é desagradável para muitas pessoas, pois sentem que ela devora seu autocontrole, faz dizer e fazer coisas das quais se arrependem mais tarde. A percepção da raiva não a reprime nem a elimina, simplesmente cuida dela. A plena consciência da raiva não é um juiz, mas permite transformá-la com compreensão.

Atualmente as pesquisas no campo da medicina reconhecem a serotonina como uma substância química relacionada ao bem-estar físico e psicológico. E advertem que, quando seu nível cai em decorrência da vivência de algumas emoções, isso faz com que a pessoa sinta vontade de ingerir alimentos de rápida absorção, ou seja, que contenham carboidratos. É por isso que as pessoas sentem tanta vontade de comer massas, doces e chocolates. Os alimentos geram uma sensação ilusória e temporária de prazer, comunicada ao sistema nervoso central. O alimento funciona, nesses casos, como uma forma de prazer e satisfação, mas a alegria em geral dura por pouco tempo, pois o nível de serotonina cai novamente e a vontade incontrolável de comer volta mais uma vez. A fala de Marcelo explicita como o medo repercutiu em seu cotidiano no período em que vivenciou a situação do defeito no fio de cobre.

Nessa situação eu compensei na comida. Eu recorri muito à geladeira, porque era um negócio que não dependia de mim. Nesses casos eu sempre procuro mais o doce. O que eu também percebo é que nas situações de tensão eu também relaxo na roupa. Pego para vestir aquela calça mais surrada, mais usada, mais velha. Descuido da aparência, só quero me sentir o mais confortável possível. A roupa é o que menos me importa!

A maneira como a pessoa se veste expressa também como ela está se sentindo. A aparência pode passar um recado de grande alegria e felicidade, assim como de desconforto e pesar. Valorizar a própria apresentação pode não significar ostentação, mas auto-valorização.

Diogo comenta as sensações e reações que experimentou em relação ao medo de ser demitido, após um evento que organizou para clientes da Alfa.

Eu fiquei deprimido! Mas deprimido de um tal jeito que eu me isolei. Fui para hotel e chorei um monte! Acho que eu nunca tinha chorado tanto na minha vida. Chorei muito e me deprimi. Me deprimi tanto que quando eu voltei para casa no dia seguinte a minha mulher ficou apavorada. Foi a primeira vez que eu me lembro, que fiquei com medo de perder o emprego. E não foi uma sensação boa. A sensação era de derrotado, de ter perdido a oportunidade da minha vida! De ter perdido algo muito importante! E foi um desânimo total. Eu me lembro que aquela noite eu não conseguia dormir. Se eu tivesse saído com o pessoal para a festa, eu teria estragado a festa de todo mundo, com certeza teria estragado tudo. Não foi legal ter vivido isso, foi terrível! Eu não dormi nada, absolutamente nada, fiquei apavorado com o dia seguinte. O que eu ia dizer para minha mulher? O que é que eu ia dizer para meus filhos que já se tinham habituado a região? Olha, estou desempregado, vou ter que buscar alguma coisa para fazer, não vai ser fácil numa cidade estranha. Ou nós vamos ter que voltar para São Paulo... Mas voltar para São Paulo demitido seria uma derrota muito grande para o profissional. Isso tudo veio à noite inteira, um monte de vezes, de diversas formas, e choro, muito choro. Aquela sensação de medo, de medo de perder o emprego, medo de perder aquela oportunidade. Essa é tal história, quando a gente tenta adivinhar o pensamento dos outros, o que os outros estão pensando. Isso é alucinação, isso não é adivinhação, é alucinar. E nessa hora você alucina na concepção da palavra, você endoida! Querer adivinhar o que os outros estão pensando [...]. Viajei aqui na maionese. O ser humano tem mania de alucinar, de acreditar naquilo que ele imagina que os outros estão pensando!

Mada (1997), com suas reflexões a respeito das respostas emocionais humanas, forneceu-me elementos para compreender a riqueza de sensações e reações que apareceram no relato da vivência de Diogo. Segundo a autora, o medo pode produzir graus variados de depressão e, quando a pessoa entra num estado

de depressão não crônico, custa-lhe alguns dias para sair desse estado e transmutar essa energia. O ser humano está aprendendo como funciona sua resposta emocional para poder se permitir sentir todo o leque de emoções com espontaneidade, facilidade, rapidez e com clara percepção do que ocorre. A expressão das emoções evita o acúmulo de conflitos psicológicos. É importante que a pessoa esteja disposta a sofrer com a dor de uma perda ou possível perda, permitindo-se expressar toda sua amargura, sensibilidade e fragilidade. Viver completamente a sua emoção em vez de negá-la ou tentar controlar a qualidade ou a quantidade dessa dor. É importante deixar seu coração quebrar-se de tanta dor e espirrar por todo lado o seu padecimento. Quando tiver sentido tudo até o fundo, completamente, a pessoa estará “nova em folha” e disponível para seguir o percurso de sua vida. Tentar ir em frente com a dor das perdas penduradas nas costas, priva a pessoa da atenção e da energia necessárias a uma presença consciente nas interações com outras pessoas.

4.3 O aprendizado

O aprendizado é um processo através do qual a pessoa integra cada vez mais novas informações e domina novas habilidades. Um aprendizado de acordo com Ferguson (1980) é, em geral, precedido por uma tensão que pode se manifestar através de inquietação, excitação, tensão criativa, confusão, ansiedade, dor, ou medo. Para Mezirow (apud LUCENA, 2001) é um processo de criação de uma nova ou revisada interpretação do significado de uma experiência. O autor entende que o processo de aprendizagem envolve a apreciação da experiência com base num

novo quadro de referência, que lhe possibilita uma compreensão e interpretação pessoal e lhe orienta à ação posterior. Cranton (1996) afirma que a aprendizagem ocorre quando, através da auto-reflexão crítica, uma pessoa revisa os pressupostos antigos ou desenvolve novos pressupostos, crenças, ou maneira de ver o mundo. A aprendizagem envolve a transformação da estrutura de significados através de um processo contínuo de reflexão crítica.

Na minha compreensão, a aprendizagem é um processo que se inicia com a experiência, continua com a reflexão que leva à ação, e se torna por si mesma uma experiência concreta. As suposições culturais que ditam a maneira como as pessoas vêem, pensam e agem transformam as perspectivas de significado e fazem com que as pessoas se tornem criticamente cientes de seus hábitos de percepção, pensamento e ação. Quando a pessoa muda sua perspectiva de significado, sua visão de mundo se transforma.

O nível de experiências de uma pessoa depende da maneira como ela direciona a sua energia e de como estrutura a sua atenção frente aos objetivos e desafios presentes em sua vida. Depende da maneira como religa a sensação à intuição, o sentimento ao pensamento, o intelecto ao espírito, no desenvolvimento de uma atividade física ou mental. Depende também, do resgate da consciência de inteireza que o ser humano tem latente dentro de si. Uma realimentação positiva, contribui para fortalecer a personalidade, desenvolver a auto-estima, gerar confiança no caminho que está sendo percorrido e nos resultados a serem obtidos. Ao definir, selecionar ou criar procedimentos, a pessoa está organizando a sua consciência em direção ao conhecimento a ser construído e organizando a própria experiência de aprendizagem. O prazer, por si só, não cria uma nova ordem na consciência, mas a percepção do crescimento e a mudança interior geram sensações de prazer e

alegria, capazes de auxiliar a pessoa a enfrentar e superar desafios. Continuar aprendendo ao longo da vida requer abertura do espírito às possibilidades de aprendizagem que a vida vai proporcionando.

A pesquisa de inspiração fenomenológica contempla os fenômenos humanos a partir do vivido, permitindo maior clareza sobre a experiência vivida e compartilhada. Não se atém apenas a recordar experiências em relação a um fenômeno particular, mas busca seus significados nas profundezas do oceano da vida. Forghieri (1993) aponta que a pessoa é sempre um ser consciente que desenvolve ações intencionais sobre algo voltado à essência das coisas, às raízes dos fenômenos, os quais podem ser encontrados no mundo vivido.

A reflexão sobre o medo vivido no exercício da gerência adquiriu significado especial para os sujeitos participantes desta investigação e se constituiu em importante aprendizado.

Marcelo afirmou acreditar que “a função da pessoa é crescer, crescer como pessoa”. Entende a vida como uma conquista onde o ser humano se encontra em processo de evolução permanente. Ao finalizar sua participação nesse processo de investigação, ele declarou ter se sentido mais humano com a oportunidade de participar da pesquisa e refletir sobre seus medos. Afirmou ter ficado feliz por entender que o medo é uma emoção e que sentir medo não é algo vergonhoso. Essa compreensão segundo o que ele relatou, fez com que falasse com sua esposa e seus colaboradores mais próximos, os chefes e as secretárias, sobre sua participação nessa pesquisa. Ele mencionou ter considerado importante compartilhar com eles que quando toma uma decisão também sente medo. O fato de ser gerente não o torna imune ao medo, pois antes de ser gerente, é gente.

Marcelo comentou que através das entrevistas pôde refletir e com isso perceber que o medo na gerência decorre do confronto dos gestores com situações desconhecidas, nas quais eles se sentem desafiados a encontrar as melhores soluções. Para ele, lidar com medo é sempre um desafio proporcional ao tamanho do risco. Examinando o medo na situação que envolveu o técnico dos Estados Unidos, pelo não domínio da língua inglesa, ele percebeu que em todas as situações com que a pessoa se defronta, sempre existem escolhas. Marcelo disse: “eu não gosto muito de inglês, mas eu vou ser obrigado a escolher entre sentir medo ou me capacitar”. No que diz respeito ao medo que sentiu no caso do banco de horas, comentou que a lição que extraiu foi a de que: “o relacionamento entre os gerentes e os colaboradores de uma empresa tem que ser o mais claro possível. O gerente não precisa sempre ter uma cartinha escondida na manga”. Na situação vivida com relação ao defeito nos fios de cobre, Marcelo percebeu que tentou transferir seu medo de forma agressiva e que isso é perigoso, pois pode comprometer o relacionamento, criar dificuldades e desarmonia no ambiente de trabalho.

Sintetizando as contribuições que as reflexões dessa pesquisa lhe proporcionaram, Marcelo comentou:

A contribuição para mim foi a seguinte: eu estou conseguindo perceber como é que eu tinha sentido aqueles medos, as minhas reações foram reações que até tem um certo padrão. Eu só ainda não sei distinguir quando é que eu vou ter uma reação de apatia, de agressividade, ou então, de agir e trabalhar. Também percebi a questão do corpo, como fisicamente me sinto naquela agonia quando sinto medo, agonia que é estomacal, que vai lá na boca do estômago mesmo, e agora eu sinto que isso não é bom. Eu estava pensando outro dia sobre a questão da alimentação, e cheguei à conclusão que eu faço uma relação entre o prazer e a alimentação. Então, por exemplo, naquelas situações em que eu ataco mais a geladeira, é quando há uma frustração em decorrência do medo. Quando eu estou tenso por não conseguir produzir alguma coisa que tenho que fazer, daí eu desconto na alimentação.

A percepção é o primeiro passo no aprendizado para a mudança. Quando a pessoa tem algum padrão profundamente arraigado e toma consciência dele,

torna-se capaz de transformá-lo. A vida é um fluxo constante de energia e a linguagem do corpo é a linguagem da vida. A sabedoria e a consciência significam no meu entender a habilidade que a pessoa adquire de ver, sentir e reconhecer o aprendizado na vida. Viver significa aprender. Para o ser humano, aprender significa integrar e incorporar na consciência alguns princípios que considera importantes e intenciona adotar.

A pessoa nasce para ser feliz, e o aprendizado de cada pessoa decorre de como ela lida com suas emoções e aproveita cada situação, foi o que Diogo destacou a partir de suas reflexões sobre o medo. Considerou também que é difícil lidar com a emoção do medo, pois o medo se apresenta de diversas formas. Afirmou nunca ter lido nada a respeito do medo como emoção, apenas a respeito de sensações de medo, mas que essas leituras, nunca lhe ajudaram a compreender as situações de medo e saber lidar com elas. O que lhe ficou mais claro a partir de sua participação nessa pesquisa, foi que as situações em que o medo é vivido trazem consigo um aprendizado capaz de propiciar um autoconhecimento e conhecimento das próprias reações, conforme comentou:

Sinto que é importante aprender a lidar com os meus medos, com as minhas ferramentas, com o meu jeito. Quando a gente compreende, vive e investe nisso, é fantástico. Isso faz o ser humano ser mais humano. Agora eu posso dizer que o aprendizado é interessante, que vem com a idade, com as vivências. Você vai vivendo e vai se enriquecendo, vai aprendendo com as experiências de vida, com o dia-a-dia. Hoje entendo também que não é pelo que os outros estão pensando, mas por aquilo que a gente acha que os outros pensam que muitas vezes a gente sente medo, que a gente alucina. Isso foi uma lição tão grande! Isso foi para mim a maior lição!

O processo de tomada de consciência oferece à pessoa um aprendizado a partir do mundo da experiência interior em conexão com mundo empírico da experiência externa. O aprendizado pode desenvolver-se em duas direções simultâneas: na direção do mundo empírico exterior, graças aos sentidos, e na do mundo empírico interior, graças à consciência, (DAHLKE e DETHEFSEN, 1994). As

experiências de uma pessoa fortalecem sua personalidade deixando-a mais segura, forte e confiante, melhorando a qualidade de vida à medida que as coisas vão se transformando em experiências agradáveis e cheias de propósito. A sensação de bem estar com a vida, acontece quando a pessoa sente prazer por estar engajada em alguma atividade que lhe interessa.

Examinando as diferentes situações de medo que vivenciou e compartilhou no decorrer dessa pesquisa, Eduardo comentou:

Hoje eu percebo o medo como uma emoção ligada ao desconhecido. É uma emoção que muitas vezes não deixa agir, isso num primeiro instante. O medo não se manifesta de uma forma única. Pode surgir do nada. Pode aparecer por mais que você tenha conhecimento sobre um determinado assunto, ou uma determinada coisa que você acha que domina. Para mim a melhor forma de lidar com o medo é ver o medo como um fato real, que todos têm, todos passam por situações de medo. O primeiro passo é aceitar que o medo é uma emoção natural do ser humano, como é natural de todo ser vivo.

Através da aceitação a pessoa é capaz de incorporar, abarcar e incluir as experiências na compreensão e construir as pontes necessárias entre aquilo que é, e o que pode ser. A aceitação por isso, se constitui numa ponte para uma vida com mais prazer. Aceitar os próprios medos como uma emoção humana natural pode significar um importante aprendizado para o gerente, para as pessoas.

O medo para Arthur era sinônimo de covardia. Era algo muito diferente do que ele pôde compreender a partir de suas reflexões no decorrer dessa pesquisa.

Arthur afirmou:

a pesquisa me deu condições de perceber o medo como uma emoção mesmo. Quando a gente percebe o medo como uma emoção se torna mais fácil lidar com ele. Quando aconteceu aquela questão do painel, eu hoje percebo que o medo me fez inventar um problema que nunca existiu. Quando parei para pensar nesses medos, percebi que muitas vezes eles existem muito mais na minha cabeça ou eu os faço maiores do que são. A gente fica criando uma coisa imaginária, muito maior do que aquilo que realmente é. O imaginário é muito mais fértil, muito mais do que a realidade.

A imaginação no sentido etimológico da palavra é uma representação, ou seja, uma nova apresentação de imagens. É uma forma de realidade interna que pode ser posta em contraste com outra forma de realidade externa. A imagem é algo intermediário entre o objeto e a consciência. O mundo da imaginação se liga ao mundo do pensamento. A imaginação muitas vezes cria ilusões por basear-se em princípios subjetivos e tomá-los como se fossem objetivos (PEQUENO..., 1977). Muitos medos são frutos da imaginação, identificar os medos imaginários se constitui também, num importante aprendizado.

Ao voltar seu olhar para os medos vividos no decorrer do exercício da gerência, Augusto afirmou não ter dúvida de que a cada medo que a pessoa vivencia, ela aprende. Aprende pouco ou muito, mas sempre aprende. Aprende e se torna mais apta a enfrentar outros medos. Falando sobre a importância do aprendizado auferido com essa pesquisa, Augusto considerou:

Refletir sobre a vivência do medo faz a gente aprender a contornar as coisas, faz ver outras alternativas, torna as coisas mais fáceis. De todos os medos que a gente passa, a gente aprende. Passa a planejar mais e se preparar mais. Aprende a vivenciar mais e se cercar de pessoas que podem ajudar. Hoje no exercício da minha função quando eu sinto medo eu já o olho de maneira diferente. Percebo que existem colegas que podem me ajudar. Eu posso até estar gerente, mas as pessoas que estão ao meu lado são meus colegas e nós estamos aqui para nos ajudar. Percebo que o medo é uma emoção que nós temos que trabalhar, e que a vivência é que faz a diferença.

O aprendizado remete a pessoa ao âmago da condição humana. Por meio do aprendizado, a pessoa se recria, torna-se capaz de fazer algo que anteriormente não conseguia, adquire uma nova percepção do mundo e de sua relação com ele. Por meio do aprendizado, a pessoa amplia sua capacidade de criar, de ser parte do processo gerador da vida (SENIGE, 2000).

A reflexão sobre a vivência pode produzir um conhecimento diferenciado, necessário e indispensável para compreender a vida. Para que isso ocorra é preciso

estar aberto para aprender mais e mais a seu respeito. Aprender é uma arte a que os gerentes da Alfa se dispuseram quando decidiram participar dessa pesquisa, compartilhando vivências em que o medo se fez presente na atividade gerencial. A reflexão trouxe-lhes a possibilidade de submeter cada experiência a um novo olhar e extrair ensinamentos valiosos, percebendo essa emoção com emoção.

CAPÍTULO 5

O FECHAR DAS CORTINAS... OS ACENOS

O fechar das cortinas não significa algo definitivo, não representa um adeus, mas um até logo, pois só está terminando este “espetáculo”. Não tenho a pretensão de finalizar nada, apenas concluir uma etapa na certeza de levar esta “peça” a novos cenários, com novos atores, além de oferecer o “roteiro” para outros “diretores” que vierem a se interessar pelo texto.

A partir dessa investigação, tive ainda mais certeza de que o ser humano pode viver a vida em preto e branco ou em cores. Viver a vida em cores para mim tem a ver com acolher as próprias emoções e dar espaço à auto-expressão criativa. Viver a vida em cores significa ir descobrindo uma variedade infinita de nuances, níveis de profundidade e intensidade nos acontecimentos e experiências. Viver a vida em cores e deixar-se guiar pelo coração, no meu entender, oferece maiores chances de realização e acesso à felicidade. Mesmo que uma pessoa tenha vivido em tons esmaecidos durante anos, pode avivar as cores no momento em que o decidir, pois a vida é sempre capaz de oferecer novas oportunidades, basta que a pessoa pare de esmagar as sementes dos próprios sonhos.

O ser humano é um misto de razão e emoção. Cada emoção traz à vida da pessoa uma cor e nuance muito particular, assim como revela uma luz e um brilho especial. O trabalho por ser uma experiência inerentemente emocional colore a vida. As emoções são também importantes para a racionalidade. Na dança entre

sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia as decisões trabalhando de mãos dadas com a mente racional, capacitando ou incapacitando o próprio pensamento. Existem centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutações e matizes. De acordo com Goleman (2001), existem na verdade mais sutilezas de emoções do que as palavras que temos para defini-las.

Bonder (1992) reconhece o valor das emoções no ambiente de trabalho e destaca que empresas inteligentes dão ao trabalho uma dimensão emocional e existencial. Esperam que os gerentes sejam executivos emocionalmente inteligentes, pessoas objetivas voltadas para os resultados, capazes de lidar com os reveses tendo em vista a meta final.

Uma das emoções que se manifesta com muita frequência no contexto organizacional é o medo. Entendo o medo como uma emoção básica, desafiadora, decorrente da tomada de consciência de um perigo real ou imaginário. O medo pode criar na pessoa que se defrontar com essa emoção uma imagem de impotência. No entanto, o medo não pode ser suprimido, sem que com essa supressão desapareça a própria essência humana. De acordo com Mira y López (2000), o medo é muito astuto e capaz de mascarar-se para melhor exercer a sua ação. Medos subconscientes permanecem no ser enquanto forem reprimidos ou ignorados; sua única via de saída é através da consciência.

Dentre todas as formas de medo, o medo imaginário pode ser a variedade mais “torturante” das formas de atuação. Esse medo existe para uma pessoa até o momento em que ela aprende a olhá-lo com objetividade e descobre que não passa de uma criação de suas fantasias. É o que os orientais denominam de “tigre de papel”: quando se olha na escuridão parece um monstro, mas à luz do dia percebe-se que é feito de papel e que não possui qualquer poder de destruição.

Empreender esta dissertação com base na fenomenologia se constituiu num grande desafio para mim. Apesar de ter cursado a disciplina Pesquisa e Estudo das Organizações, na qual tive oportunidade de estudar o método fenomenológico, e em seu final redigir um artigo utilizando essa perspectiva metodológica, elaborar a dissertação não foi tarefa fácil. Cada momento da investigação era algo novo, desconhecido, que trazia consigo bem presente à temática da investigação. Vivenciei o medo do início ao fim deste processo. Foi um trabalho solitário, no qual senti falta de trocas com outros pesquisadores que tivessem domínio desta metodologia. Ao me debruçar sobre uma emoção em particular, outras tantas emergiram. O medo foi a temática constante, mas trouxe consigo momentos de grande alegria e satisfação, reforço a confiança e segurança.

No início da etapa de revisão da literatura busquei muito material, mas encontrei poucos escritos que tratassem o medo como uma emoção, sem julgamentos, preconceitos ou prescrições. Aos poucos fui reunindo o material que me permitiu a compreensão do medo enquanto emoção básica, e que se constituiu no pano de fundo desta dissertação.

A opção pela empresa Alfa surgiu durante uma conversa informal em que trocava idéias sobre o projeto de pesquisa com o meu pai. A sugestão de meu pai teve forte ressonância em mim, pois me fez lembrar da matéria que havia lido no Guia Exame apontando a Alfa como uma das melhores empresas em gestão de recursos humanos no Brasil. Enquanto estava “amadurecendo” a idéia de realizar a pesquisa na Alfa, uma amiga muito especial, já com vínculo profissional junto à empresa, ajudou-me a dar os primeiros passos para abrir as portas de acesso a esta pesquisa. A receptividade encontrada na empresa Alfa deu-me a certeza de estar no caminho certo e fez crescer a confiança na possibilidade de sucesso.

A acolhida e a confiança que os cinco gerentes da Alfa, sujeitos desta investigação, demonstraram a cada etapa do processo, serviram de estímulo e me ajudaram a prosseguir na jornada enfrentando os desafios que se colocavam. Um desses desafios foi a transcrição das falas gravadas durante as entrevistas. Transcrever na íntegra cada entrevista significou no mínimo 8 horas de trabalho. Foi uma tarefa estafante que exigiu muita atenção e concentração, ligar e religar gravador, digitar as falas e conferir o conteúdo. Outro desafio ainda maior foi ler e reler várias vezes os textos gerados pelas entrevistas transcritas, para chegar aos temas que me permitiram uma aproximação da essência do fenômeno medo, a partir das experiências vividas pelos cinco gerentes da Alfa.

As experiências vividas pelos gerentes entrevistados evidenciaram o medo de diferentes maneiras. Cada pessoa percebe, sente e compreende o medo de forma muito particular e em diferentes intensidades. O medo de um pode ser diferente do medo do outro, assim como a sua forma de expressão também pode representar coisas diferentes para cada sujeito. No entanto, o medo é sempre uma antecipação do futuro, um produto da imaginação. O **medo da rejeição**, de **errar**, da **incompetência**, de ter a **imagem prejudicada** e das **conseqüências**, foram as faces que identifiquei como comuns. Estou consciente de que esse olhar é apenas um dos olhares possíveis na compreensão do medo enquanto emoção.

Estas faces do medo, identificadas nos relatos das vivências dos gerentes da Alfa, também se manifestaram em mim durante o desenvolvimento deste estudo. Senti **medo da rejeição**, de não ser aceita pelo grupo de gerentes, sujeitos desta pesquisa. Senti **medo de errar**, de não saber conduzir corretamente as entrevistas e não obter o material necessário para desenvolver o meu estudo. Senti **medo da incompetência**, de não conseguir analisar e trabalhar o material coletado como

ensina a fenomenologia. Conseqüentemente, senti **medo de ter minha imagem prejudicada**, pois se não conseguisse elaborar a dissertação, como ficaria diante dos gerentes que participaram desta pesquisa, que acreditaram em mim e apostaram no meu trabalho? Como ficaria a minha imagem diante do meu orientador? Dos meus familiares? Dos meus colegas? Quais seriam as conseqüências de tudo isso? Pois é, até o **medo das conseqüências apareceu**, neste caso, o medo da não aprovação e de, conseqüentemente, não obter a titulação pretendida.

A vontade é um mecanismo de emergência que em certas circunstâncias pode anular as reações emocionais, mas não é capaz de diminuir o medo. A expressão das emoções evita o acúmulo de conflitos internos. Tentar ir em frente procurando encobrir uma emoção como o medo, pode privar a pessoa da atenção e da energia necessárias a uma presença consciente nas interações com outras pessoas, e reduzir sua qualidade de desempenho. As conseqüências disso podem se evidenciar no ambiente de trabalho.

O estresse gerado pelo medo muitas vezes modifica a habilidade do corpo de funcionar de uma maneira eficiente. Quando o corpo estiver utilizando sua energia a fim de lidar com crises, a fadiga crônica pode se manifestar. Quando o medo dispara o cérebro emocional, a ansiedade resultante tende a fixar a atenção na ameaça direta, forçando a mente a obcecar-se sobre como tratá-la e a ignorar tudo mais que ocorre naquele momento. A ansiedade produzida pelo medo pode surgir sob a forma cognitiva, com preocupações, ou somática, com sudorese, taquicardia e tensão muscular.

Manifestações corporais se constituem em indicativos da presença do medo e podem aparecer de forma distinta na mesma pessoa, dependendo da

situação vivenciada. O medo pode gerar sensações de impotência, desconforto, desconfiança, mal estar, e restringir as ações e reflexões da pessoa. Pode produzir alterações respiratórias e na pulsação, palidez ou rubor das faces, secreções hormonais diversas, mudanças no sono, lágrimas, enclausuramento e depressão.

No meu entender, o caminhar é tão importante quanto a meta ou o objetivo que se quer alcançar. O poder de mudar a vida e o mundo está nas mãos de cada ser. A consciência abre caminho a partir do interior da pessoa e lhe permite experimentar o próprio potencial com segurança e satisfação. A caminhada de cada ser rumo à consciência plena é sempre interior. Cada pessoa, independentemente da função que exerce, é responsável pelo próprio aprendizado. Todo processo de conscientização se assemelha ao início de uma jornada que conduz a pessoa a um novo território do universo interior, em busca de realização e plenitude.

O aprendizado decorrente da reflexão crítica produziu nos gerentes uma revisão na perspectiva dos significados de suas vivências de medo. Constituiu-se em importante aprendizado compreender que o medo no desempenho da função gerencial, decorre de seus confrontos com situações desconhecidas, nas quais eles se sentem desafiados a buscar e encontrar as melhores soluções. O medo é um desafio proporcional ao tamanho do risco. Mas, em todas as situações com que a pessoa se defronta, sempre existem escolhas. Transferir o medo de forma agressiva é perigoso, e pode comprometer relacionamentos, criar dificuldades e desarmonia no ambiente de trabalho. Viver significa aprender. Para o ser humano, aprender significa integrar e incorporar na consciência alguns princípios que considera importantes e intenciona adotar. Por meio do aprendizado, a pessoa amplia sua capacidade de criar, de ser parte do processo gerador da vida.

À medida que a pessoa eleva a sua percepção e o autoconhecimento, torna-se mais capaz de assumir a gerência de sua vida, mais habilitada para viver em harmonia e bem estar, cria melhores relacionamentos e contribui para que o mundo se torne cada vez mais iluminado. Todo aprendizado é uma forma de expansão da consciência, que possibilita resolver (re-solver = solver novamente) problemas que se apresentam. Tudo o que foi aprendido transparece na maturidade e no estado de consciência da pessoa. Dar significado para a vida é uma necessidade fundamental do ser humano, quando a pessoa muda sua visão de mundo, sua perspectiva de significado se transforma.

De acordo com os depoimentos dos gerentes, participar desta pesquisa constituiu-se em oportunidade para perceber o medo com um **olhar diferente, mais preparado e consciente**. O medo passou a ser compreendido como uma **emoção natural de todo ser vivo**, que pode surgir de um **fato real** ou de **algo imaginário**, mas que **atravessa todo o ser**. Sua manifestação pode ter um **padrão** e precisa **ser enfrentado** de acordo com o **jeito de cada um**, com suas **próprias ferramentas**. A pessoa é um **ser em evolução** e **nasce para ser feliz**. Sua função é **crescer**. Quando **compreende, vive** e **investe** na vida, procura **agir conscientemente**. A **vivência faz a diferença**. O **gerente** antes de tudo é **gente**, e compreender isso faz o **ser humano ser mais humano**.

Falar do medo a partir do relato das vivências dos gerentes, na minha compreensão, significa estar falando da vivência do medo das pessoas de maneira geral. Uma pessoa que num determinado momento está desempenhando uma função gerencial, é antes de tudo uma pessoa, é um ser que está gerente. O medo que sente a pessoa que está gerente pode assumir algumas peculiaridades decorrentes dos grandes desafios com que se defronta no exercício de sua função.

Mas o medo é sempre medo. As pessoas sentem medo. À medida que as pessoas trabalham os seus medos, as suas emoções, conseguem dar mais colorido à vida e tornar mais harmoniosa sua existência.

Entendo que o crescimento das pessoas e o alinhamento de suas capacidades criativas podem vir a ser um imperativo estratégico para muitas empresas, pois o que quer que se faça em empresas é feito por pessoas. À medida que mais empresas passarem a compreender a importância do crescimento das pessoas enquanto pessoas, haverá um incremento no interesse pelo estudo das emoções e sua expressão no espaço de trabalho.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, C. K. **O guia do I Ching**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

ARAUJO, C. A. **A interpretação do medo**. Disponível em: <<http://mares.terravista.pt/antoniopsico/portugues/MEDO/>>. Acesso em: 06 nov. 2002.

BARROS, T. P. **Sem medo de ter medo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1989.

BARRITT, L. et al. Analyzing Phenomenological Descriptions. **Phenomenology + Pedagogy**, v. 12., n. 1, p. 1-17, 2000. Disponível em: <<http://www.phenomenologyonline.com>>. Acesso em : 03 abr. 2003.

BELMIRO, L. A.G. **Brava gente administradora**. Disponível em: <<http://www2.estacio.br/graduacao/administracao/artigos>>. Acesso em: 27 out. 2002.

BONDER, N. A. **Cabala da inveja**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

BRUYNE, P. et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5.ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CALDAS, M. P. **Carreira e mobilidade de executivos**: 1988-1991: pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do "outplacement" no Brasil. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

CHAUÍ, M. Sobre o medo. In: CARDOSO, Sérgio. **Os sentidos da paixão**. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CHATTERJEE, D. **Liderança consciente**: peregrinação rumo à conquista de si mesmo. São Paulo: Cultrix, 2001.

CRANTON, P. **Professional development as transformative learning**: new perspectives for teachers of adults. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

COOPER, R. K. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DE'CARLI, J. **Reiki**: a terapia do 3º milênio. São Paulo: Madras, 1999.

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

DIAS, Maria da Graça dos Santos. **A justiça e o imaginário social**. 2000. 249 f. Tese (Doutorado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DUBY, G. **Ano 1000, ano 2000**: na pista de nossos medos. São Paulo: UNESP, 1998.

ERDMANN, R. H. Os desafios decorrentes das mudanças de cenário e o perfil do administrador para o século XXI. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p.36-44, mar. 2001.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A Natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**: transformações pessoais e sociais nos anos oitenta. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FORGHIERI, Y. C. **Fenomenologia e psicologia**. São Paulo: Cortez, 1993.

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

_____. BOYATZIS, R.; McKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

GRISCON, C. **O ego sem medo**: a cura pela emoção. São Paulo: Siciliano, 1991.

HILL, L. A. **Novos Gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

KJELLÉN, B. **Fear in the Workplace**: Meanings, Manifestations and Management School of Business, Stockholm University. Disponível em: <www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/otion_spirituality/kjellen.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2002.

KORNFIELD, J. **Um caminho com o coração**. São Paulo: Cultrix, 1995

KOVÁCS, M. J. **Morte e desenvolvimento**. São Paulo: Papyrus, 1992.

LEDOUX, J. **O cérebro emocional**: os misteriosos alicerces da vida emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

LINDBERGH, A. M. **Presente do mar**. 7 ed. Belo Horizonte: Crescer, 1997.

LUCENA, E. **A natureza da aprendizagem de gerentes**: proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LYOTARD, J. F. **A fenomenologia**. Lisboa: edição, 1967.

MADA, I. **Um chamado à grandeza**: uma jornada espiritual de autodescoberta e de auto-expressão. São Paulo: Cultrix, 1994.

MAFESSOLI, M. **Elogio da razão**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

MARRA, A. V., MELO, M. C. de O. L., OLIVEIRA, M. R. de C. **Demissão de Gerentes**: a perspectiva do demitido. Disponível em: <http://www.ufop.br/ichs/conifes/anais/OGT/ogt1404.htm#_ftn1>. Acesso em: 27 out. 2002.

MATURANA, H. **Emociones y lenguaje en educacion y política**. Santiago: Dólmén edicions, 1995.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MESTRE, M. B. A.; CORASSA, N. Da ansiedade à fobia. **Revista Psicologia Argumento**. Curitiba, v. 16, n. 26, p. 49-65, 2000.

MILLMAN, D. **Um novo sistema de numerologia**. Editora Pensamento, São Paulo: 1995

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

_____. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Abril, 1986.

MIRA Y LÓPEZ, E. **Quatro gigantes da alma**. 20. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MORAES, L. V. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial**: o caso do Hospital Moinhos de Vento. 2000. 224 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

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

PEQUENO dicionário filosófico. São Paulo: Hemus, 1977.

PIRES, J. L. **O custo da indecisão**. Disponível em: <http://www.helpers.com.br/artigos/negocios/biz_custo_indecisao.htm>. Acesso em: 03 maio 2003.

REINERT, J. N. Desemprego: causas, conseqüências e possíveis soluções. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 45-48 mar., 2001.

RYAN, K. D.; OESTREICH D. K. **Eliminando o medo no ambiente de trabalho: como superar as barreiras invisíveis que nos separam da inovação, da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I.** São Paulo: Cultrix, 2000.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. 2. ed. New York: Teachers College Press, 1997.

SENGE, P M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 6 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

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

TESSARI, O. I. **Medo de errar**. Disponível em:
<<http://ajudaemocional.tripod.com/ae/id10.html>>. Acesso em: 03 maio 2003.

TOMEI, P. A. **Inveja nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MANEN, M. **Researching lived experienced**. New York: State of New York Press, 1990.

VIDAL, E. M. **O novo gerente para as novas tecnologias**: a visão de consultores de uma empresa. Porto Alegre: UFRGS, 1996. Disponível em:
<<http://www.cesup.ufrgs.br/PPGA/read/read06/artigo/vidal.htm>>. Acesso em: 27 out. 2002.

WINTHER, M. ; FANY, Z. **Mandala**: a arte do conhecimento. São Paulo: Pensamento, 1999.

ZIEMER, R. **Do medo à confiança**: como realizar seu projeto de vida. São Paulo: Editora Gente. Disponível em: < <http://www.editoragente.com.br/artigos.jsp>>. Acesso em: 27 out. 2002.

ZUKAV, G. **A morada da alma**. São Paulo: Cultrix, 1991.