

2

Referencial Teórico

2.1

Medo

Comte-Sponville (2003) define o medo como a emoção que nasce em nós ao perceber ou mesmo imaginar um perigo. Difere-se da angústia por seu aspecto determinado. Ela é um medo indeterminado ou sem objeto, enquanto o medo é como uma angústia determinada, ou mesmo objetivamente justificada, o que não dispensa de enfrentá-lo, nem superá-lo, quando possível. Exige coragem, sempre necessária, nunca suficiente.

Esse mesmo autor também define a emoção. É um afeto momentâneo, que nos move mais do que nos estrutura (como faz um sentimento) ou que nos arrebatava (como ocorre em uma paixão). Raiva e medo são emoções, mas que podem desembocar em paixões ou em sentimentos como o ódio, ansiedade ou o amor. Para Comte-Sponville as fronteiras entre esses diferentes afetos ou conceitos são vagas, e esse vago é essencial à emoção: se enxergássemos as coisas com clareza total não nos emocionariamos.

Teoricamente, afeto, emoções e sentimentos são conceitos distintos. Porém, na prática, essa distinção não é tão clara e as pesquisas concentram-se ora nas emoções, ora nos sentimentos. Da mesma forma, psicólogos e filósofos apresentam diferentes noções sobre a existência de emoções fundamentais. Muitas pesquisas apontam raiva, medo, tristeza, felicidade, repulsa e surpresa como o conjunto básico. Emoções podem ser classificadas em positivas e negativas. Estudos demonstram que eventos causadores de emoções negativas são mais prontamente lembradas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No literatura psicológica (e também fora dela), medo e ansiedade são os rótulos verbais mais utilizados para descrever um estado

emocional desagradável de apreensão ou tensão, acompanhado por sintomas fisiológicos, como, por exemplo, palpitações, dificuldades em respirar, tonturas, suores, sensações de calor e frio ou tremores, desencadeados por uma ameaça real ou antecipada (BAPTISTA; CARVALHO; LORY, 1988). Medo e ansiedade são muitas vezes considerados sinônimos. Porém, os dois estados podem ser diferenciados por duas características: a presença ou ausência de estímulos desencadeadores externos e o comportamento de evitação. Considera-se medo quando existe um estímulo desencadeador externo óbvio que provoca comportamento de fuga ou evitação, enquanto que ansiedade é o estado emocional aversivo sem desencadeadores claros que, obviamente, não podem ser evitados (BAPTISTA; CARVALHO; LORY, 1988). Esses mesmos autores ensinam que, do ponto de vista das teorias das emoções, o medo é considerado uma emoção básica, fundamental, discreta, presente em todas as idades, culturas, raças ou espécies, enquanto que a ansiedade é uma mistura de emoções, na qual predomina o medo.

Diversos autores (BAPTISTA; CARVALHO; LORY, 1988) constataram que os medos aparecem no indivíduo, em geral, durante a infância até ao início da idade adulta, tendendo a diminuir com a idade. Os medos aparecem e desaparecem, de modo previsível, em determinadas etapas do desenvolvimento humano e seus desafios típicos. Por exemplo, o medo de altura tem início com o advento da locomoção, por volta dos seis meses de idade, e a sua intensidade correlaciona-se positivamente com a maestria nesta capacidade de explorar o ambiente. Assim, os medos refletem a maturação do organismo, de acordo com as etapas de seu desenvolvimento. Do mesmo modo, os medos e as suas manifestações variam ao longo da vida (BAPTISTA; CARVALHO; LORY, 1988). O choro pode ser, na infância, manifestação de medo que, gradualmente, é substituído por outros sinais comportamentais expressivos. Pesquisas já demonstraram que a ocorrência de emoções consideradas negativas é inversamente correlacionada com a idade. Pessoas mais velhas experimentam períodos

maiores de bom humor e o mau humor tende a desaparecer com maior velocidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O medo pode ser considerado como um programa genético, aberto às influências do ambiente que, por processos de habituação ou de sensibilização, potencializa ou diminui esse sentimento. Os medos sociais, por exemplo, aparecem no início da adolescência, momento de maior individualização, de afastamento dos pais, de inserção nos grupos de pares e de atração pelo sexo oposto. A preocupação com a aparência, o cuidado com a impressão causada e a opinião alheia é, nesta altura, muito importante. O medo ou ansiedade social são fatores motivadores adaptativos que promovem maior preocupação e cuidado com estes aspectos. Contudo, se este medo inibir os contatos sociais ou se existir encorajamento familiar para evitá-lo, o medo pode manter-se ou aumentar, transformando-se numa limitação (BAPTISTA; CARVALHO; LORY, 1988).

López (1972) definiu o medo como um uma série de fenômenos sucessivos paralisantes que ocorre em todos os seres vivos quando submetidos a bruscas ou desproporcionadas modificações ambientais. Três formas de medo são assinaladas: o instintivo, o racional e o imaginário. A primeira forma é a mais primitiva, instintiva e reativa. Provoca diversos reflexos e inibições neurológicas. O medo racional é preventivo e provoca reações condicionadas por experiências prévias e tem bases racionais. É um medo compreensível sem a necessidade de vivenciá-lo e por isso passível de transmissão. O indivíduo pode passar a temer algo que antes não temia, bastando para isso tomar ciência do perigo que essa coisa representa. Por fim, o medo imaginário, onde o indivíduo, através de uma rede fluida e precariamente estruturada de associações, amedronta-se. É injustificado e incompreensível.

López (1972) afirma que o medo é um dos mais antigos inimigos anímicos do homem e se dissimula por meio de diversas máscaras. São exemplos de disfarces utilizados pelo medo: a timidez, que provoca um sofrimento permanente pelo medo do fracasso ou do ridículo nas relações sociais; o pessimismo, comportamento negativo contumaz; o ceticismo, que valoriza a desvalorização, estima sem estimar, e tem fé na falta de fé.

Outro disfarce usado pelo medo e que provoca consequências igualmente perversas é o medo de se conhecer.

2.2

O medo no contexto organizacional

Castelhana (2005) assinala que o medo, no ambiente organizacional, se instala no psiquismo do sujeito como um sinal contra o perigo, imposto pela lei e pela autoridade. O medo sempre esteve presente no ambiente laboral. Cita como exemplo Seligmann-Silva (1994) cuja pesquisa identificou que das quatro formas de controle do comportamento adotadas pelas empresas, duas delas tem o medo como resposta: controle sobre os riscos, omitindo informações sobre os riscos laborais à saúde; sobre as sanções, onde a desinformação causa medo, como, por exemplo, ser despedido; sobre os direitos e deveres face à legislação; sobre os critérios para pagamento por produção, cujo desconhecimento impede o sujeito de protestar contra a possibilidade de estar sendo enganado, exatamente pelo medo de perder o emprego.

A Psicopatologia do Trabalho estuda o sofrimento e as formas de defesa adotadas pelo homem, frente às organizações do trabalho, bem como as consequências dessa situação para trabalhadores, empresas e sociedade. No entanto, Dejours (2003) ensina que o medo é uma das dimensões da vivência dos trabalhadores muitas vezes ignorada no campo de pesquisa da psicopatologia. O medo está presente em todos os tipos de ocupações profissionais, inclusive nas tarefas repetitivas e nos trabalhos administrativos, onde parece ocupar um papel modesto. Muitas vezes não é possível alcançar um equilíbrio entre as exigências da organização do trabalho e as necessidades fisiológicas ou psicológicas do trabalhador. Deste conflito emerge um sofrimento que pode ser mais ou menos elaborado e apresentar repercussões mais ou menos acentuadas sobre a saúde mental. Contra esse medo os trabalhadores elaboram defesas específicas que podem se tornar tão eficazes a ponto de não surgirem traços em seu discurso. Na realidade, esse discurso é dominado pela ansiedade e raramente constata-se um estado de sofrimento resultante de uma sobrecarga de trabalho ou outro tipo de estresse. Mas

mesmo durante atividades onde a carga de trabalho não é elevada os trabalhadores permanecem em estado de tensão nervosa. E a intensidade desse medo pode ser provada pelos problemas de sono e consumo de medicamentos psicotrópicos como ansiolíticos, soníferos e psicoestimulantes.

Segundo interpretação de Dejours (2003), o primeiro mecanismo de defesa contra o medo é a pseudoinconsciência do perigo. O trabalhador está exposto a riscos (risco de queda, risco de contaminação, risco de morte, risco de perder o emprego), ameaças externas impossíveis de ser ignoradas. Mas se o medo não é neutralizado, o trabalhador não tem condições de continuar suas tarefas por muito tempo mais. O segundo mecanismo tem caráter coletivo. A eficácia simbólica só é possível com a participação de todos. Ninguém pode ter medo, demonstrá-lo ou ficar à margem desse código profissional. Nunca se deve falar de perigo, risco, acidente, muito menos do medo. Os trabalhadores não gostam de ser lembrados do que, com sacrifício, procuram esquecer. Se uma pessoa não consegue incorporar essa ideologia defensiva, superar a própria apreensão, será obrigado a parar de trabalhar. O grupo elimina aquele que não consegue suportar o risco. Os trabalhadores recém-chegados a uma equipe são enquadrados, passando por um verdadeiro ritual de iniciação. Se aprovados, permanecerão. Caso contrário, serão expelidos ou isolados. Por fim, um terceiro mecanismo de defesa é a existência de uma equipe e sua respectiva divisão de tarefas entre seus membros. Trabalhos parcelados e repetitivos, onde há pouca comunicação entre os trabalhadores e a organização do trabalho é muito rígida, a elaboração de ideologias defensivas tem pouco espaço.

Dejours (2003) analisa também as relações de trabalho ligadas à hierarquia, relativas à chefia, supervisão e seu impacto nas pessoas submetidas à sua influência. Gerentes utilizam de repreensões e favoritismos para dividir os subordinados, o que acaba por acrescentar à ansiedade relativa à produtividade a ansiedade resultante do comportamento do chefe. São situações encontradas principalmente no setor terciário e de funcionários de escritórios. A desigualdade na divisão do trabalho frequentemente se transforma em um canal de liberação da

agressividade, hostilidade ou até mesmo perversidade. Essas relações de trabalho são apresentadas em termos políticos ou em termos de poder. A avaliação do superior hierárquico influencia os pontos dados para o cálculo do salário, de avaliação de tarefas, do atraso autorizado ou punido, dentre outras situações. Falsas esperanças, sobretudo sobre promoções, são mantidas de forma hábil e muitas vezes manipuladora. Em um escritório os tempos e ritmos de trabalho são mais difíceis de se fazer respeitar, ao contrário de uma linha de montagem, por exemplo. Não se consegue efetivar o controle mediado pelo cronômetro da fábrica. O controle passa a ser lembrado por outros meios, como a rivalidade e a discriminação, que asseguram grande poder à supervisão. Outro modo de manipulação psicológica é a atitude benevolente ou paternalista, deslocando a questão do trabalho para a questão pessoal e que pode ser usada como moeda de troca e fonte de pressão. Cria-se um clima psicológico de segredo, culpa, vergonha, suspeita e rivalidade que se transforma em arma de controle muito eficiente. O resultado é a desestruturação das relações psico-afetivas espontâneas entre os funcionários ou o surgimento de relações de violência e de agressividade com a hierarquia. No entanto, as conseqüências psíquicas desse ambiente cheio de tramas psicológicas (frustração, revolta, agressividade reativa) não encontram uma válvula de escape e frequentemente impactam a saúde mental das pessoas envolvidas. É comum a contaminação das relações fora do ambiente laboral, em particular as familiares; o abuso de bebidas alcoólicas como forma de atenuar a tensão interna e, por fim, o consumo de psicotrópicos, acompanhados ou não por controle médico.

Uma perspectiva dialética é delineada por Koury (2002) ao afirmar que o medo é uma das principais peças estruturadoras da vivência em grupo. Fundamental aos processos de sociabilidade e formação de instrumentos de ordem e desordem, o medo, tem um caráter de organizador social. Indivíduos temem pela sobrevivência e buscam integração e adequação a perfis já consolidados. Esse comportamento transforma-se em imposição associativa, consolidando-se em normas específicas que devem ser seguidas e disseminadas pelas gerações

futuras. Assim, o indivíduo, ao confrontar-se com uma realidade social, teme pela sua adaptação e permanência e passa a internalizar as normas e regulações vigentes, o que perpetua a realidade social.

Outra abordagem sobre a dinâmica do medo no contexto profissional é oferecida por Applebaum (1998). Em seu artigo sobre a utilização do medo como uma estratégia organizacional, o autor analisou o uso de reforços positivos e de punições. O reforço positivo é utilizado a fim de endossar um comportamento apropriado, enquanto a punição, desestimular um comportamento inapropriado. De acordo com esse autor, a dinâmica organizacional mimetiza representações sociais que voltam aos tempos de escravidão. Mitos e símbolos que podem ser remetidos a tal período podem ser contextualizados num cenário profissional contemporâneo, como se superiores fossem “senhores de engenho” e seus subordinados, escravos.

Suaréz (1993), por sua vez, defende que se gerido através de ações construtivas, o medo pode se tornar um agente motivador e é apenas uma questão de organização a possibilidade de transformar o medo de algo negativo em algo proveitoso. Suaréz (1993) define o medo como uma sensação desagradável que é acompanhada de reações psicológicas, cognitivas e comportamentais. Contando com o auxílio da pesquisa de outros teóricos, Suaréz (1993) enumerou os sete principais medos em ação no ambiente de trabalho:

1) Medo de repreensão e de críticas negativas: distorce a perspectiva do funcionário que passa a buscar somente os objetivos que possam agradar seus superiores hierárquicos, mesmo que isso comprometa seu desempenho ou impeça-o de assumir riscos, vislumbrando melhores resultados;

2) Medo de errar: relacionado ao medo de repreensão e de críticas negativas, diminui severamente a propensão de tomadas de decisão arriscadas. Desenvolve uma postura defensiva, cética e apática em quem o sofre.

3) Medo de sucesso: ser bem-sucedido pode fazer as pessoas temerem por seus relacionamentos. O sucesso pode resultar em inveja,

isolamento, ansiedade e o surgimento de expectativas exageradas quanto ao futuro.

4) Medo de novo conhecimento: o desenvolvimento de novas tecnologias pode provocar repulsa, temor de não adaptar-se à novidade.

5) Medo de mudança: relacionado ao medo do novo conhecimento, trata da resistência a mudanças, pelo apego ao que já é familiar. Mudanças também podem vir acompanhadas de perdas, diminuições de poder, ameaças à segurança e a crenças.

6) Medo de falar: mensageiros de más notícias tendem a se tornar alvo de críticas. Porém, errar é uma das formas mais eficientes de aprendizado.

7) Medo de não se destacar: Com o foco direcionado aos resultados imediatos, no curto prazo, o temor de passar despercebido gera angústia e frustração.

A figura abaixo exemplifica, segundo Suárez (1993), alguns sintomas do medo no ambiente organizacional:

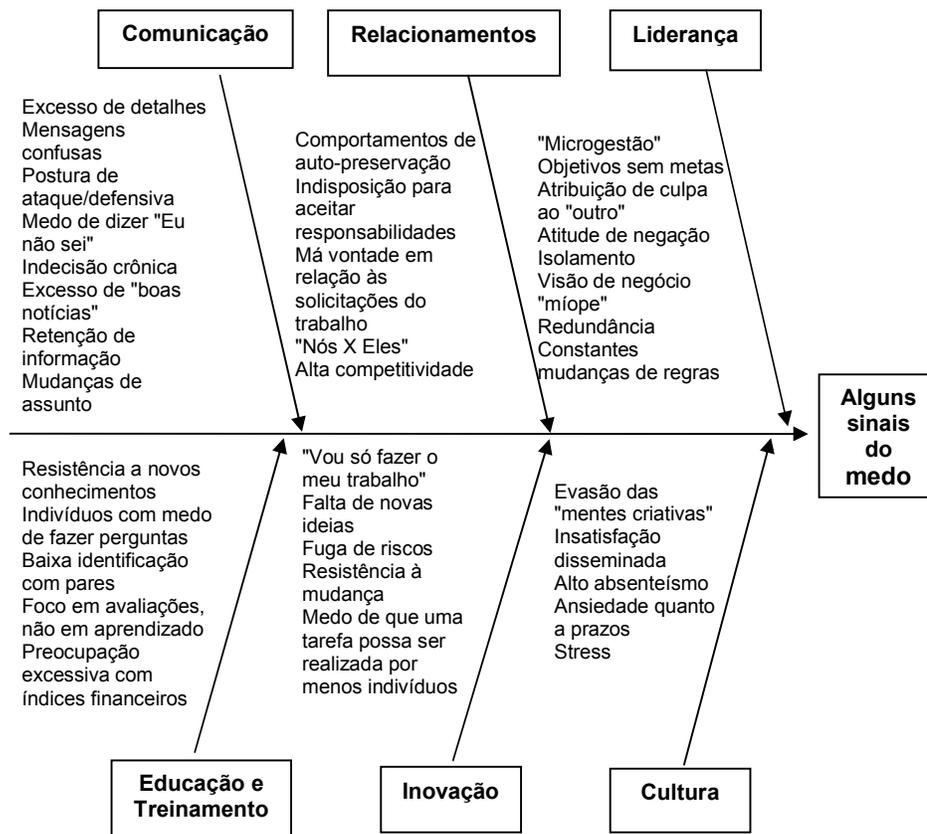


Figura 1 - Medo em diferentes setores do sistema organizacional.
Fonte: Suárez (1993).

O medo no ambiente de trabalho não precisa ter necessariamente uma conotação negativa. Pesquisas descobriram uma ligação fundamental entre a emoção e o pensamento racional. A incapacidade em expressar emoções pode levar à perda da habilidade racional. Uma emoção como o medo proporciona informações valiosas que auxiliam o processo cognitivo. Fornece informações críticas sobre como entendemos o mundo. O processo de tomada de decisão deve considerar a razão e o sentimento na mesma medida (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Todo ambiente organizacional é composto de diversidade e por isso sujeito a uma série de emoções e sensações, positivas e negativas. Ira, medo, tédio, magoa, culpa, tristeza, angústia, são exemplos que podem mobilizar o indivíduo dentro do contexto de trabalho, porém em direção a uma atitude inadequada. Quando a pessoa é admitida em uma empresa, ela carrega consigo uma série de condutas, pensamentos e posturas que podem divergir das ações da organização (Missão, Valores e Cultura). Entram em cena aspectos emocionais que geradores de conflito e diversidade frente às metas que a empresa contrata com o profissional, nos relacionamentos com superiores/subordinados, ou frente a posturas adotadas pela empresa que conflitam com a forma de pensar do indivíduo.

Metas são resultados abrangentes com os quais uma empresa assume um compromisso definitivo. Atingir suas metas requer disposição para comprometer recursos e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. As metas definidas ditam as opções de negócio e orientam o processo decisório em toda a organização. Estão ligadas diretamente às cobranças e exigências que o universo capitalista estabelece. É nesse contexto que a dinâmica do lucro torna o mercado cada vez mais competitivo e a pressão sobre os empregados é a da produtividade (KALIL, 2013).

No campo econômico e social, as organizações enfrentam o avanço vertiginoso da ciência e da tecnologia, a expansão dos domínios da informática, da rede mundial de computadores. A obsessão da eficiência tem elevado a exigência de escolaridade, especialização e produtividade, acirrando a competição no mercado de trabalho e

ampliando a exclusão social dos que não são competitivos. Nem sempre o relacionamento difícil entre chefe e subordinado configura assédio moral ou razão para que se afirme a existência de uma cultura do medo. Discussões ou desavenças esporádicas são abrangidas pelas diferenças comuns entre pessoas. É compreensível, pela própria estrutura hierárquica das organizações, que haja cobranças de chefes a subordinados, desde que não sejam excessivas e frequentes a ponto de provocar o surgimento permanente de emoções e sentimentos negativos. A competitividade é característica de qualquer organização que deseja cumprir sua missão no mercado, baseando seus pilares no estabelecimento de metas e exigindo cada vez mais dos funcionários para atingir resultados satisfatórios. A pressão da competitividade contagia a ação gerencial, que pode e deve pressionar com frequência e exigir dos funcionários a superação das metas, o que não configura, por exemplo, assédio moral e que não deve, necessariamente, contribuir para que o ambiente de trabalho seja considerado um catalisador do sentimento do medo. Nessa mesma linha, atos de gestão como avaliação de desempenho, imposição de metas altas, cobranças e críticas ao trabalho, se realizadas do modo objetivo e respeitoso, são legítimas manifestações do poder diretivo das organizações, não configurando causa para a instauração de emoções negativas.

O trabalho inspira uma percepção particularizada, característica das novas relações humanas, ocupando um lugar de centralidade na vida dos indivíduos que experimentam e são afetados por demandas, expectativas, desafios, realizações, alegrias e sofrimentos, vivenciados no dia a dia das organizações. O mundo corporativo, instituído e sedimentado na economia global, não deveria impor um grau de psicoterrorismo capaz de afetar de modo irremediável a estrutura psíquica e social das pessoas. Por outro lado, não faz sentido obstaculizar o sucesso empresarial ou impedir que a empresa estabeleça alcances para que assim estimule o seu funcionário a buscar melhoria no desempenho de suas funções (GUEDES, 2003).

2.3

O medo de errar

Este estudo teve como inspiração teórica a dissertação de mestrado desenvolvida por Daniel Oswaldo Santana de Souza (SOUZA, 2012). Em seu trabalho, o autor explica como a criação do instrumento de mensuração do medo de errar, o questionário PFAI (CONROY, 2002), foi fruto pesquisas que partiram de perspectivas unidimensionais (MURRAY, 1938; ATKINSON, et. al., 1953), voltando-se gradativamente para abordagens multidimensionais (BIRNEY; BURDICK; TEEVAN, 1969; CONROY, 2001).

Os primeiros artigos acadêmicos relacionados ao medo de errar são de teóricos comportamentais como Murray (1938) e McClelland, Atkinson, Clark e Lowell (1953). Segundo os autores, o medo de errar não está no fato de não cumprir determinado objetivo pré-estabelecido. A razão do temor estaria nas conseqüências desse fracasso, podendo ser resumidas em vergonha e humilhação.

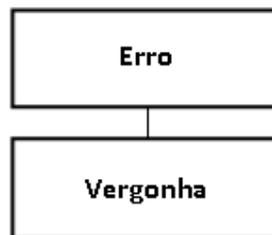


Figura 2 - Erro, vergonha.
Fonte: Murray (1938); McClelland, Atkinson, Clark e Lowell (1953).

Para Murray (1938), evitar a humilhação e o constrangimento é uma necessidade básica, razão do medo de errar. McClelland, Atkinson, Clark e Lowell (1953) argumentaram que o medo de errar seria o motivo pelo qual o indivíduo busca atingir seus objetivos. O trabalho de Lewis (1992) focou nos efeitos do sentimento de vergonha, considerados extremamente penosos, capazes de comprometer a percepção do indivíduo sobre si próprio. Andrews (1995) esclareceu que a exposição negativa frente aos semelhantes provoca nas pessoas o surgimento de sensações de desprezo, desvalorização e iminência de abandono.

A perspectiva unidimensional do medo de errar é muito utilizada, em parte pela ampla produção acadêmica acerca do sentimento de vergonha, emoção resultante da tentativa frustrada de realizar algo (ELIOTT, 2004). Estudos mais recentes propõem uma perspectiva multidimensional. Birney, Burdick e Teevan (1969) partiram da premissa de que as consequências dos erros seriam percebidas de maneira negativa e propuseram um modelo decompondo o medo de errar em três dimensões: desvalorização da autoestima, punições não-egocêntricas e redução do valor social.

O psicólogo norte-americano David Conroy, tendo como base o trabalho de Birney, Burdick e Teevan (1969) desagregou hierarquicamente o conceito em cinco dimensões (CONROY, 2002): experiência de vergonha e constrangimento, desvalorização da autoestima, sensação de incerteza sobre o futuro, perda de interesse de semelhantes de importância e afetar negativamente semelhantes de importância.

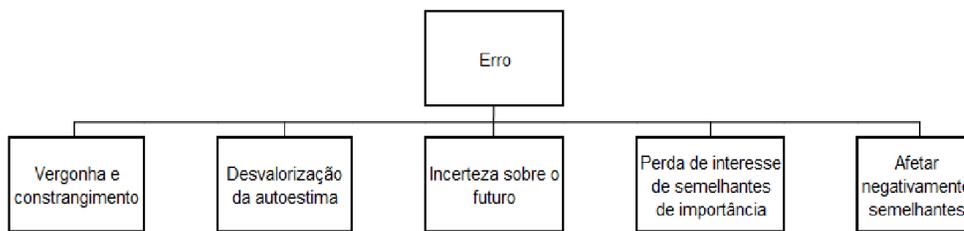


Figura 3 - Cinco dimensões de Conroy
Fonte: Conroy (2002).

Em seus artigos referentes às origens e à aplicação do construto teórico do medo de errar, Conroy não aprofunda o significado das cinco dimensões, utilizando o significado literal:

1) Vergonha e constrangimento: a pessoa sente-se envergonhada e constrangida após o erro;

2) Desvalorização da autoestima: a autoestima daquele que erra é diminuída, como consequência do erro;

3) Incerteza sobre o futuro: a pessoa não tem mais certeza sobre seu futuro após o erro;

4) Perda de interesse de semelhantes de importância: aqueles que são importantes ao indivíduo perdem o interesse nele, devido ao erro;

5) Afetar negativamente semelhantes: as pessoas importantes ao indivíduo sofreriam consequências negativas sobre o seu erro.

A vergonha está associada ao sentimento de desonra, humilhação ou de uma situação de afronta, podendo gerar marcas definitivas no indivíduo. A reação mais comum de um sujeito envergonhado é sua intenção de passar despercebido por determinadas situações sociais. A pessoa sente-se exposta e vulnerável. Segundo Gaulejac (2006), a vergonha é um sofrimento social e psíquico particularmente doloroso. A humilhação gerada pode levar o ser humano ao silêncio diante das violências sofridas, a se fechar em si, a cultivar o sentimento de ilegitimidade.

Em sua pesquisa, Barreto (2000) demonstrou as graves consequências impostas à saúde do trabalhador pela degeneração das relações de trabalho. Os sintomas mais relatados são irritação, dores generalizadas e esporádicas, raiva, vontade de vingar-se, alteração do sono, medo exagerado, manifestações depressivas, palpitações e tremores, tristeza, vontade de chorar por tudo, dores de cabeça, sentimento de revolta, pensamentos confusos e alterações na pressão arterial incômoda e paralisante. Ser exposto ao ridículo é causa de humilhações que por sua vez afeta a vaidade. Fugir da vergonha e das circunstâncias que podem ocasioná-la é ação corriqueira no ambiente organizacional. Ainda segundo Barreto (2000), a humilhação constitui um risco invisível, porém concreto nas relações de trabalho, revelando-se como uma forma de violência sutil nas relações organizacionais, sendo mais frequente com as mulheres e adoecidos.

A vergonha afeta diretamente a autoestima, entendida como um conjunto de sentimentos e pensamentos do indivíduo sobre seu próprio valor, competência e adequação, refletindo uma atitude positiva ou negativa em relação a si mesmo. O ponto fundamental da autoestima é o aspecto valorativo, o que influencia na forma como o indivíduo elege suas metas, aceita a si mesmo, valoriza o outro e projeta suas expectativas para o futuro (SBICIGO; BANDEIRA E DELL'AGLIO, 2010). Emoções são

constitutivas do ser, independente do sexo. Entretanto a manifestação dos sentimentos e emoções nas situações de humilhação e constrangimento são diferenciadas segundo o sexo: enquanto as mulheres expressam sua indignação com choro, tristeza, ressentimentos e mágoas, estranhando o ambiente ao qual identificava como seu, os homens sentem-se revoltados, indignados, desonrados, com raiva, traídos e têm vontade de vingar-se. Sentem-se envergonhados diante da mulher e dos filhos, sobressaindo o sentimento de inutilidade, fracasso e baixa autoestima. Isolam-se da família, evitam contar o acontecido aos amigos, passando a vivenciar sentimentos de irritabilidade, vazio, revolta e fracasso (BARRETO, 2013).

Temer pelo futuro é um sentimento próximo ao medo da morte. Para Riezler (1944), o medo dos indivíduos pela morte se mistura com o medo de sofrer ao morrer e com o medo do que acontecerá após a morte. A falta de controle e informação sobre o que pode acontecer incita mais ainda este processo imaginativo, podendo potencializar a sensação do medo. No objetivo de impedir o medo de controlá-lo, acarretando no aparecimento de uma possível paranóia, o homem, sabendo que a morte é inevitável, evita o pensamento excessivo sobre ela. O ser humano acaba por dirigir seus sentimentos no intuito de viver o melhor possível sua vida, reprimindo, assim, seu medo de morrer (RIEZLER, 1944). No ambiente organizacional não é muito diferente. Há uma combinação de sentimentos no que diz respeito à palavra demissão. O indivíduo tem medo de ser demitido, e este sentimento é composto por uma mistura entre o medo de sofrer ao ser demitido e o medo do que irá acontecer com sua vida após sua demissão. Mas, mesmo sabendo que um dia poderá perder seu emprego, este indivíduo concentra-se em seu trabalho, esquivando-se de pensar diariamente neste medo pela demissão (PEREIRA, 2006).

O homem é um ser social que frequentemente se vê através dos olhos de seu semelhante. Grande parte do autoconhecimento pode ser influenciado pelos outros (ARONSON; WILSON e AKERT, 2012). As pessoas tendem a se apresentar de modo diferente perante os semelhantes. Além disso, a maneira como o outro percebe o indivíduo é

capaz de moldar a definição que esse indivíduo faz de si mesmo. É como se as outras pessoas segurassem um espelho que reflete a imagem que elas formam do indivíduo. A capacidade de olhar para si mesmo através dos olhos de outro ser humano é crucial para o desenvolvimento do senso de si mesmo. Permite compreender que é possível ver o mundo de uma maneira diferente daquela como os outros o vêem. Se o homem deseja verificar quais são seus sentimentos, seus traços de caráter e suas habilidades, outras pessoas e seus sentimentos, seus traços e habilidades constituem valiosa fonte de informação (ARONSON; WILSON e AKERT, 2012). A fonte de comparação mais simples e acessível é o próprio semelhante. Numa sala de aula, os outros membros da classe. Numa organização, os colegas de trabalho. Assim, o erro cometido afasta o indivíduo, dentro de sua perspectiva, do seu semelhante, na medida em que o coloca num patamar inferior.

Aronson *et al.* (2012) ensina que o homem sente necessidade de considerar a si mesmo sensato, moral e inteligente. Quando uma pessoa é confrontada com informações indicando que seu comportamento foi irracional, imoral ou estúpido, ela experimenta um grande desconforto, denominado dissonância cognitiva. Trata-se de uma reação poderosa e perturbadora. Em geral, o indivíduo busca reduzir a dissonância mudando o comportamento ou tentando justificá-lo. Da mesma forma, o comportamento de outras pessoas pode ameaçar o autoconceito. As pessoas fazem um grande esforço para manter uma boa imagem de si mesmas como mudar atitudes, comportamentos e relacionamentos com os semelhantes. O ser humano é motivado a manter a autoestima. Quando uma dissonância é produzida, quando alguém próximo é superior em uma tarefa altamente relevante para a manutenção da autoestima ou quando um erro é cometido, o indivíduo vai tentar reduzir o desconforto distanciando-se desse alguém, melhorando o próprio desempenho, tentando depreciar o desempenho daquele, reduzindo a importância da tarefa ou do erro.

A semelhança entre pessoas, seja em atitudes, valores, traços de personalidade ou características demográficas constitui uma causa poderosa de atração e estima. A maneira como o indivíduo se sente a

respeito de seus relacionamentos depende da percepção das trocas que ele faz com os outros, em termos de recompensas e custos. Alguns teóricos defendem a ideia que as pessoas são mais felizes quando a taxa de benefícios e custos experimentados é aproximadamente igual ao dos colegas e parceiros (ARONSON *et al.*, 2012).

Por fim, é importante ressaltar que várias pesquisas comprovam a ligação entre o grupo e o desejo de ser aceito. Grupos têm certas expectativas em relação à maneira como seus membros devem se comportar e aqueles que não o fazem são considerados diferentes, difíceis e, no fim, transviados, que podem ser ridicularizados, punidos ou mesmo rejeitados (ARONSON *et al.*, 2012).

2.4

Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI)

Para Conroy (2001), os instrumentos de mensuração do medo de errar até então existentes, em razão de sua característica unidimensional, eram limitados. O PFAI foi criado no intuito de ser o primeiro instrumento de mensuração do medo de errar considerado a interação do indivíduo com o ambiente no qual ele se encontra. Uma medida do medo de errar, para ser considerada adequada, segundo Conroy (2001) precisaria levar em consideração o quanto indivíduos acreditariam, ou até mesmo poderiam prever consequências negativas que poderiam vir a acontecer, no momento em que o erro é cometido. Conroy desenvolveu a primeira versão do construto do medo de errar com 10 dimensões, enquanto o PFAI era composto de um questionário com 89 itens. A fim de validar seu instrumento, Conroy realizou uma série de análises estatísticas que levou à elaboração do construto com cinco dimensões relacionadas à consequências negativas oriundas do erro – experiência de vergonha e constrangimento, desvalorização da autoestima, sensação de incerteza sobre o futuro, perda de interesse de semelhantes de importância e afetar negativamente semelhantes de importância. O instrumento de mensuração – PFAI – foi reduzido a 41 itens.

O PFAI continuou a ser refinado. Foram identificados e removidos itens problemáticos do questionário ou combinados com itens mais

representativos referentes à uma mesma dimensão, simplificando o questionário. Outra série de procedimentos estatísticos foi realizada, utilizando outras ferramentas psicométricas já validadas, chegando-se à versão do PFAI utilizada nessa dissertação, com 25 itens, considerada mais relevante, sob o aspecto do conteúdo e mais apurada, quanto aos seus resultados.

2.5

As Gerações no Ambiente Organizacional

O conceito de gerações baseia-se no fundamento de que os indivíduos partilham valores e comportamentos comuns, configurando grupos distintos em uma organização (Tolbize, 2008). Uma outra abordagem avalia que as pessoas em um mesmo estágio de carreira, independente de geração, aspiram desejos semelhantes em seus empregos (JURKIEWICZ; BROWN, 1998) e tentar fazer uma separação dos empregados entre gerações pode ser um equívoco (JORGENSEN, 2003). Deal (2007) relaciona dez verdades intergeracionais. São elas:

1. Todas as gerações têm valores semelhantes;
2. Todo mundo quer respeito;
3. Líderes devem ser confiáveis;
4. As pessoas procuram líderes em que acreditem e que sejam confiáveis;
5. Política interna é um problema em qualquer idade;
6. Ninguém gosta de mudar;
7. Lealdade depende do contexto e não da geração;
8. É tão fácil manter uma pessoa jovem como é manter um mais antigo;
9. Todo mundo quer aprender;
10. Quase todo mundo quer um orientador.

Para Crampton e Hodge (2009), as mesmas abordagens utilizadas com as gerações anteriores não deveriam ser sempre aplicadas com os novos funcionários. Para Veloso; Dutra; Nakata (2008), as organizações modernas precisam lidar com as diferentes idades dos seus membros, pressupondo comportamentos característicos para cada faixa etária, com

diferenças de atitudes em relação à vida e ao trabalho. A existência de uma força de trabalho composta de diferentes gerações pode comprometer a retenção e motivação dos indivíduos, apresentando-se como desafio para a política de recursos humanos, além de elevar os esforços de desenvolvimento de pessoas. Os grupos etários dentro das organizações reagem de forma específica aos programas desenvolvidos e possuem diferentes expectativas. Cada geração possui peculiaridades que afetam a ética no trabalho, os relacionamentos, o modo de administrar as mudanças (GLASS, 2007).

Segundo Crampton e Hodge (2009), há o entendimento geral de que a força de trabalho está dividida em quatro grupos distintos, variando um pouco o período de início e fim de cada geração: Veteranos (nascidos de 1925 a 1945); *Baby Boomers* (nascidos de 1946 a 1964); Geração X (nascidos de 1965 a 1979); e Geração Y (nascidos de 1980 a 1999). Os Veteranos passaram por crises e guerras e são muito disciplinados com relação a regras e regulamentos. Porém, não são o foco dessa dissertação. Seus descendentes, os *Baby Boomers*, nasceram após a segunda guerra mundial e viveram em sua juventude uma época de prosperidade. Tendem a aceitar a mudança com relativa facilidade, são altamente comprometidos com o trabalho e leais aos seus empregadores. Respeitam a autoridade como os veteranos mas gostam de serem tratados como iguais. São também caracterizados como pessoas que acreditam que o trabalho duro e sacrifício são o preço a pagar para o sucesso, gostam do trabalho em equipe mas não toleram *feedback* constante (TOLBIZE, 2008). Boomers têm sido descritos como tendo um senso de direito e hábeis em relacionamentos, sendo relutantes em discordar de colegas e julgamentos de outros que não vêem as coisas à sua maneira (Zemke *et al.*, 1999). O trabalho de Tomkiewicz and Bass (2008) apresentou resultados que divergem do entendimento geralmente aceito de que trabalhadores mais jovens preferem ser gerenciados por gestores também jovens. A pesquisa indicou que os funcionários se sentiram valorizados pelos gerentes mais velhos e em contraste, os gestores mais jovens deram a impressão de serem ambiciosos e apenas preocupados com o desempenho e a utilização de recursos.

O termo Geração X foi popularizado pelo romance “Geração X: contos para uma cultura acelerada”, publicado em 1991, do autor canadense Douglas Coupland, sobre os jovens do final dos anos 1980 e seu estilo de vida. Nos EUA, *Generation X* referia-se a “*baby bust*”, geração assim nomeada por causa da queda da taxa de natalidade após o “*Baby boom*”. Filhos dos *Baby Boomers*, que eram profundamente ligados ao trabalho, a Geração X tende a sentir-se diferente em relação à atividade laboral. Glass (2007) aponta que, nos EUA, alguns pais dos membros da Geração X experimentaram uma das primeiras rodadas de demissão em massa nas empresas nos anos 1980, o que permitiu alterações do ponto de vista da geração em relação ao trabalho. Quando crianças foram ensinados a serem indivíduos auto-suficientes. Assim, buscam maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal o que pode ser interpretado como egoísmo. Desconfiados das organizações, os indivíduos da geração X são menos fiéis as empresas do que os das gerações anteriores. Os empregados da Geração X são rotulados algumas vezes de “preguiçosos”, pois trabalham apenas as horas necessárias ou um pouco mais (TOLBIZE, 2008). Os indivíduos da Geração X demonstram ser céticos e politicamente apáticos, refletindo as frustrações da geração anterior. Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além do gosto pela tecnologia e pelo consumo de equipamentos eletrônicos. Trabalham com empenho quando possuem foco definido. Para Veloso; Dutra; Nakata (2008) os elementos que a Geração X procura desenvolver são habilidades para gerar empregabilidade, pois perceberam que lealdade não implica em estabilidade. Outras características dos indivíduos da geração X apontadas em diversos trabalhos acadêmicos (TOLBIZE, 2008): o gosto pela variedade, evitando a rotina do dia a dia; a preferência por metas de carreira dirigidas a novos desafios e oportunidades; a crença no crescimento, no aprendizado, na aquisição de novas habilidades sendo aplicadas num ambiente de equipe como a melhor maneira de garantir-se no trabalho; autoconfiança, espírito empreendedor, desafio ao *status quo*, busca pela maneira aperfeiçoada de realizar as

tarefas; a preferência por *feedbacks* regulares e freqüentes sobre o desempenho de seu trabalho.

A Geração Y, também denominada Geração do Milênio, Geração WWW, Geração Digital, Geração Net (Dulin, 2008. Crampton e Hodge, 2009, Tolbize, 2008), tem por característica a vontade de inovar, de ter significado, de conciliar o trabalho com uma boa qualidade de vida, o desejo de poder ter um trabalho que faça sentido, um ambiente alegre, senso de importância e pertencimento. A geração Y é a geração que hoje está se inserindo no mercado de trabalho e começando a influenciar os destinos das organizações e da sociedade. Ocuparão os cargos de gestão, mudando a forma de realizar os negócios no cenário contemporâneo e serão os líderes do futuro (OLIVEIRA, 2010). Segundo Glass (2007), os indivíduos da Geração Y gostam de receber feedback, característica ligada ao forte envolvimento emocional com os pais. Para essas pessoas, se o trabalho é avaliado constantemente, se são fornecidas instruções detalhadas das suas tarefas, a satisfação é maior. Associado ao feedback, a comunicação também é central para eles. Considerados nativos tecnológicos, os indivíduos desta geração preferem usar mensagens de texto, correios eletrônicos e outras formas de comunicação instantânea (GLASS, 2007). A informalidade na comunicação é característica marcante. A forma de se relacionar com todas as hierarquias nas organizações, independente do título ou posição, pode ser vista como insubordinação em alguns casos mas é reflexo de uma forma não convencional de se enxergar a estrutura organizacional. O trabalho não é uma atividade dissociada do restante de sua vida. Desejam fazer parte de um propósito maior e de aprender coisas novas. A Geração Y é obcecada pelo desenvolvimento da carreira e acredita que as promoções devam ser baseadas preferencialmente na competência. Kuntz (2009) afirma que a Geração X é cética e politicamente apática, reflexo da frustração com a geração anterior, enquanto a Geração Y mostra comportamento otimista em relação ao futuro e comprometimento com transformações ecológicas, demonstram senso de justiça social e procuram se envolver com projetos de voluntariado. Por outro lado, vivem com sobrecarga de informações, o que dificulta a correlação de

conteúdos. Almejam metas ousadas, alimentam altas expectativas, aprendem rapidamente, estão dispostos a correr riscos e demonstram resiliência (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

2.6

A Questão do Gênero

As diferenças entre gêneros vão além das especificidades físicas. Muitos autores se dedicaram a estudar as divergências na vivência do trabalho masculina e feminina (BARDAGI, ARTECHE e SILVA, 2005; ANDRADE, et al., 2002; TCHAICOVSKY e ELIZUR, 2000). Esse trabalho acadêmico auxilia no entendimento das relações de trabalho, embebidas em discursos, doutrinas e símbolos que permeiam as questões de gênero. (BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007). Para Andrade et al. (2002), a medida que o espaço organizacional torna-se cada vez mais diverso e complexo, uma série de novas contradições relacionadas à significação do trabalho para mulheres e homens é erguida. Bardagi, Artech e Silva (2005) argumentam que dependendo do sexo, a hierarquia de valores no ambiente de trabalho é alterada, assim como expectativas e objetivos profissionais tornam-se distintos. Mesmo que partilhem de cargos e funções similares, homens e mulheres executam seus trabalhos de maneiras específicas (ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997). Tamayo (2007) atribui às mulheres os interesses coletivos e aos homens, os interesses individuais. Para o primeiro grupo, seriam de grande importância valores como “benevolência”, “tradição”, “conformidade”, “interesses mistos”, “segurança” e “filantropia”. Homens teriam como valores mais importantes no ambiente de trabalho “hedonismo” e “estimulação”. Para Helgesen (1999), as mulheres têm o desejo de romper com tradições e dão prioridade à valores como igualdade, comunicação, harmonia, relacionamento interpessoal e amor. Homens valorizam a obtenção de resultados, status, poder e competitividade.

Irigaray (2008) ensina que as diferenças de gênero não passam despercebidas no ambiente organizacional e que, de fato as mulheres são alvo de discriminação nesta dimensão social. Por outro lado, a discussão

sobre a discriminação de gênero no local de trabalho não é uma categoria sólida, uma vez que a questão de gênero se confunde com outras práticas discriminatórias baseadas na estética, etnia, classe social e orientação sexual. Estes outros traços psicográficos podem servir de base de discriminação mesmo entre as mulheres. Segundo Irigaray (2011), estudos mostram que as mulheres percebem a discriminação através da existência de barreiras em relação à promoção profissional e restrições a cargos de responsabilidade; de um nível maior de demandas de seus superiores quando eles são casados e têm filhos; da ocupação de posições hierárquicas inferiores em relação aos homens, mesmo quando elas têm uma melhor qualificação profissional; de um comportamento machista por chefes e colegas de trabalho e, finalmente, da imposição de um modelo masculino para o discurso e as atitudes a fim de ser promovido ou ser bem sucedido profissionalmente. O fato de uma empresa adotar políticas de diversidade não garante que, no cotidiano organizacional, não ocorram práticas discriminatórias entre os empregados, as quais, muitas vezes, são travestidas de inocentes piadas ou anedotas.