

# *Implicações do medo no ato de decidir no contexto empresarial*

**Edna da Silva**

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)

**Ana Petry**

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

**Resumo:** Percebe-se que o homem encontra enorme dificuldade para tomar decisões profissionais e pessoais, porém, essa dificuldade representa ainda maior complexidade no ambiente empresarial, onde os agentes precisam a todo instante tomar importantes decisões. Dentre os fatores subjetivos a interferir no momento de decisão encontra-se o medo, que pode muitas vezes afetar a capacidade de julgamento e percepção do homem. É por esse motivo que a presente pesquisa parte do seguinte problema: de que forma o fenômeno do medo influencia na tomada de decisão dos empresários, gestores e demais colaboradores? Para responder ao problema em questão serão utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. A técnica de pesquisa utilizada é o questionário, aplicado em 38 participantes, entre empresários, gestores e colaboradores. O objetivo foi analisar a implicação do fenômeno do medo e sua influência na tomada de decisão por parte de empresários, gestores e demais colaboradores do contexto empresarial. A pesquisa empírica constatou que o medo é um fenômeno presente, sobretudo, nos momentos críticos, nas decisões que envolvem grandes riscos para o sujeito e para a empresa. Nesses momentos a percepção subjetiva do indivíduo se altera, o medo surge como interferência, podendo provocar o sujeito a protelar a decisão ou desistir com o argumento racional de que seria muito arriscado seguir em frente. A pesquisa traz que o medo pode se dissimular de argumentos racionalizados, e assim inconscientemente interferir na decisão do indivíduo.

**Palavras-chave:** medo; decisão; contexto empresarial.

**Abstract:** Realizes that the man is extremely difficult to make personal and professional decisions, however, this difficulty is even greater complexity in the business environment, where agents need to make important decisions every moment. Among the subjective factors interfere with the moment of decision is the fear that can often affect judgment and perception of man. It is for this reason that the present research is the following problem: how the phenomenon of fear influences the decision making of entrepreneurs, managers and other employees? To respond to the problem in question will be used qualitative and quantitative approaches. The technique used is the questionnaire answered by 38 participants, including businessmen, managers and employees. The objective was to analyze the implication of the phenomenon of fear and its influence on decision making for entrepreneurs, managers and other employees of the business context. Empirical research has found that fear is a phenomenon present, especially at critical moments, in decisions involving major risks for the individual and for the company. In these

moments the subjective perception of the individual changes, the fear arises as interference, which may cause the individual to defer the decision or give the rational argument that would be very risky move on. The research brings that fear can conceal the arguments streamlined, and so unconsciously interfere with the decision of the individual.

**Key-words:** fear; decision; business context.

## 1 Introdução

Na sociedade contemporânea percebe-se a dificuldade do homem em tomar decisões, o que se reflete no despreparo em formular ou realizar seus objetivos de vida. Nota-se a ausência da busca pelo autoconhecimento em tantos indivíduos, que em geral ignoram aquilo que sentem ser importante para si. Isso interfere em sua percepção da realidade e modo de agir, o que tem relação direta com suas decisões.

Esse problema estende-se ao ambiente organizacional, onde empresários e gestores têm a responsabilidade de decidir em nome das instituições. Nesse contexto muitas questões importantes estão envolvidas, desde as exigências da instituição à legislação e interesses dos colaboradores, entre outros. Devido à grande responsabilidade e, muitas vezes, complexidade que envolve as decisões, surge inúmeros aspectos e fatores importantes a implicar na decisão. Não apenas os aspectos externos são importantes, mas também aspectos internos do agente, como suas opiniões, intuições e vontades.

São objetivos os fatores como um planejamento estratégico que demonstre qual o melhor caminho e qual a viabilidade do escopo, a análise dos aspectos jurídicos a considerar, ou até mesmo os dados referentes a experiências passadas. Estes são mais práticos e claros. Já os fatores subjetivos são elementos de difícil análise, pois têm origem interna no agente, são desejos, gostos e etc. São mais complexos em sua identificação e inclusive nem sempre são observados

conscientemente pelo agente. Estes se revelam bastante influentes, interferindo na capacidade de julgar e de perceber as situações.

Entre os fatores subjetivos pode-se evidenciar o medo. Quando encontrado em demasia ou quando se limita a ele, é possível bloquear o homem e fazê-lo até mesmo perder seu senso de realidade ou capacidade de percepção. É por isso que pode estar ligado à imprevisibilidade, à insegurança, incerteza, ansiedade, à falta de confiança do agente e a sensação de descontrolado. Como o homem busca sentir-se seguro, o medo torna-se um elemento significativo na análise das possibilidades que se abrem às pessoas. Este pode interferir de modo direto nas escolhas de cada um e inclusive superar o desejo de empreender algo ou de desenvolver determinado projeto. É por esta razão que esta pesquisa parte do seguinte problema: de que forma o fenômeno do medo influencia na tomada de decisão dos empresários, gestores e demais colaboradores?

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a implicação do fenômeno do medo e sua influência na tomada de decisão por parte de empresários, gestores e demais colaboradores do contexto empresarial.

A pesquisa desenvolveu-se conforme o método indutivo por meio de pesquisa qualitativa-quantitativa. A técnica de pesquisa utilizada foi a de questionário, por meio de dezenove questões fechadas, aplicadas a 38 participantes, entre empresários, diretores e colaboradores de diversas empresas. Os dados obtidos foram organizados na forma de gráficos.

## 2 Fundamentação Teórica

O medo sempre apareceu como ponto central em discussões e reflexões acerca da motivação das atitudes e decisões tomadas pelas pessoas em variadas situações. Ele aparece, em muitos casos, como ponto decisivo para a desistência e a perda de foco no que se deseja realizar. Com o intuito de procurar respostas para solucionar e enfrentar esta situação, vários foram os filósofos que escreveram acerca deste assunto. Já na Grécia Antiga o poeta épico Homero trouxe as primeiras impressões do fenômeno do medo e como superá-lo, o que para o povo grego era possível por meio da virtude da coragem.

Homero preocupava-se em mostrar ao povo grego que as batalhas não acontecem somente dentro dos campos de guerra, mas também no íntimo de cada um, e a coragem é um ponto decisivo para chegar-se ao ideal a ser alcançado. Deste modo, dentro das suas histórias, firmavam-se tanto a luta entre guerreiros, como também a luta interior destes contra o próprio medo; somente era possível vencer as dificuldades e batalhas externas após vencer os próprios dilemas internos. (JAEGER, 2003).

Um grande filósofo que estudou o medo e a sua influência na vida das pessoas foi Aristóteles. Ele procurou responder a questionamentos como em quais situações sente-se medo, diante de quais pessoas, ações e objetos os indivíduos sentem o temor. Ao fazer um estudo mais detalhado sobre o medo, Aristóteles conceitua-o como:

...o temor é uma espécie de pena ou perturbação, causada pela representação de um mal futuro e suscetível de nos perder ou de nos fazer sentir pena. Pois nem todos os males são objetos de temor; não tememos ser injustos nem de espírito lento; mas tememos o que é suscetível de nos causar penas profundas ou de nos fazer perecer (ARISTÓTELES, 2001, p. 110).

Em relação ao que motiva o medo, o filósofo determina várias causas, tais como o medo de sofrer algum mal, sofrer algum prejuízo, os anseios e o medo à exposição. Aristóteles afirmava que o que acaba com o medo e o temor é a confiança, manifestando-se quando “não cometemos ou sofremos injustiça, quando os que dispõem de poder são nossos amigos” (ARISTÓTELES, 2001, p. 111).

O filósofo, em sua obra *Ética a Nicômaco*, também falava que deve haver um meio termo entre o medo e a coragem, um equilíbrio, pois quando há exagero ou deficiência de qualquer um dos atos tem-se como consequência a destruição dos mesmos. “O homem que tem medo de tudo e de tudo foge, não enfrentando nada, torna-se um covarde; e de outro lado, o homem que não teme absolutamente nada e enfrenta todos os perigos, torna-se temerário” (ARISTÓTELES, 2008, p. 15).

A partir de então, vários são os autores que buscam compreender e encontrar respostas acerca do assunto. Outro importante filósofo a tratar a ideia de medo entre os homens foi Thomas Hobbes. Ao introduzir a sua concepção de direito e da sociedade civil, Hobbes apresenta a ideia de que o medo causa a obediência. Hobbes também explica, em seu livro *Leviatã* (2003), que há o pior dos medos, o que advém das pessoas ignorantes, aquelas que deixam de praticar suas ações pelo medo de não conhecer as coisas, de ser ignorante das causas.

Também em outra obra sua, denominada *Do Cidadão*, o filósofo conclui de que o medo é justamente um dos grandes fundamentos da origem das cidades: “muitas pessoas naturais, por desejo de preservação, e através do medo mútuo, se constituem em pessoa civil, a quem denominamos cidade” (HOBBS, 2006, p. 55). As pessoas se uniam por medo dos perigos da solidão; juntas sentiam-se mais seguras e protegidas.

Autores posteriores aprimoraram e trouxeram novos conceitos e linhas de

raciocínio acerca das causas da sensação de medo, tendo em vista que este foi não somente objeto de estudo de muitos filósofos, mas também na psicologia, área do conhecimento em que sua concepção ganhou valiosas contribuições.

Na psicologia humanista Rollo May, na primeira parte de sua obra *O Homem a Procura de Si Mesmo* (1996), afirma que alguns dos grandes dilemas do homem contemporâneo são o medo e a ansiedade, sendo estes fatores determinantes para a frustração e o vazio que se apoderam da pessoa. Por medo o indivíduo não constrói a própria vida, não segue seu projeto, e então surge o vazio existencial.

O vazio existencial é muitas vezes consequência do medo que se apodera da pessoa, quando esta se sente incapaz de fazer algo a respeito da própria vida e do mundo. É o resultado acumulado da convicção pessoal de incapacidade de dirigir a própria vida, vencer dificuldades e exercer influência no meio em que vive (MAY, 1971, p. 22). A apatia e ausência de emoções é uma forma de defesa e o maior perigo evidenciado pelo vazio é a perda do íntimo de cada um, o bloqueio de suas principais qualidades por medo de conhecer a si mesmo.

O outro psicólogo humanista importante para este estudo é Maslow, que se esforçou em demonstrar as aplicações da psicologia ao mundo das organizações. Este observou que a voz interior, real, que indica ao homem o que fazer, quando e como, acaba sendo soterrada pelas expectativas culturais, pela desaprovação e pelo medo (MASLOW, 2003, p. 35). Muitos aspectos íntimos do homem, como suas aspirações à autorrealização, são reprimidos porque são temidos, são estranhos ao ego e então negligenciados. Isso quer dizer que o inconsciente passa a tomar conta não só de impulsos e instintos, mas também da capacidade de julgar, de se emocionar, perceber o mundo e consequentemente tomar decisões. Com

isso, reprime-se por meio da cultura o anseio que impele o homem ao autoconhecimento e crescimento enquanto pessoa e profissional. Para Maslow cada homem busca a autorrealização, que passa também pelo enfrentamento dos próprios medos.

Significativa também para o estudo do medo foi a teoria de Alfred Adler (1984), que identificou o medo como uma atitude que pode ser estendida também ao próprio mundo interior. Segundo ele o medo revela-se no modo como o homem teme empreender algo novo, como: sair de casa, separar-se de alguém ou ter um novo cargo no trabalho. Assim, o indivíduo encontra grandes obstáculos para o crescimento sem dar-se conta de sua disposição temerosa. Por isso evidencia-se a importância do autoconhecimento, para que seja possível identificar os próprios medos e consequentemente buscar sua superação.

É notório que a relação do homem com os outros, com as instituições, com o mundo é uma realidade que lhe causa impacto, que lhe obriga a impostar-se de modos diferentes. O medo em geral está ligado à sensação de insegurança, de não ter o controle da situação nas mãos, de não ser senhor de si naquele espaço e momento. Portanto, o medo pode advir da insegurança de impactar com o mundo, sobretudo quando esta relação exige novidade de estilo de vida por parte do sujeito.

Várias podem ser as contingências a causar esta situação de medo. No contexto organizacional não é diferente.

Para Castelhana (2006) o medo nas organizações está ligado principalmente à possibilidade de perda do emprego.

A sociedade vem se modificando rapidamente; desde os anos 1990 há um processo de globalização cada vez mais expressivo, que exige das empresas resultados, inovação, competitividade, o que consequentemente é exigido também

dos colaboradores. A busca frenética pelo melhor desempenho inevitavelmente provoca a demissão daqueles empregados que não produzem os mesmos resultados. Diante desta realidade seria incrementada a ansiedade dentro das organizações.

O medo e a angústia agravam o sofrimento mental. À medida que diminui a segurança no emprego, o medo abre uma porta para o sofrimento. Quem sofre é o sujeito, e sofre dentro e fora da organização. O desempregado, excluído do mercado de trabalho, tem medo de não encontrar um novo emprego, e o empregado, que está dentro da organização, sofre com o medo e com as pressões que podem virar ameaças, e até mesmo desembocar em novas demissões. (CASTELHANO, 2006, p. 15).

Logo, a realidade social e econômica vivenciada atemoriza os sujeitos, pois sentem a ansiedade de que a qualquer momento a sorte pode mudar e uma demissão pode ocorrer. Esse sentimento de angústia certamente provoca sofrimento, e logo reduz o desempenho do profissional (MERLO, 2003).

Dependendo do nível exigido pela empresa, o medo pode ser ainda mais intensificado. A cultura organizacional modificou-se nos últimos anos, é cada vez mais comum os colaboradores sentirem-se protagonistas dentro da empresa. Contudo, essa sensação de pertencimento e importância acarreta em maiores responsabilidades e necessidade de desempenho diferenciado. Também a alta expectativa e possível frustração por não poder atender os resultados esperados pela empresa podem gerar medo. Esta situação amplia ainda as relações de competitividade entre os colaboradores.

...o ambiente de competição desenfreado que se instala na organização faz com que o indivíduo fique isolado. Este indivíduo está condenado a vencer, pois é o meio de ser reconhecido e de ser amado. Coloca a carreira como o elemento central de sua

relação com a organização. (CASTELHANO, 2006, p. 18).

Esse medo seria reforçado com o tempo a ponto de se tornar a sensação permanente de angústia.

Roazzi e Federicci (2002), em pesquisa realizada com adultos homens e mulheres, investigaram a reação das pessoas a determinados símbolos que culturalmente ou emocionalmente traduzem sensações de medo. As autoras utilizaram palavras ligadas ao sobrenatural, como “diabo” e “fantasmas”; palavras ligadas à violência social, como “violência sexual” e “desemprego”; palavras ligadas à saúde como “doença”, “dor”; e palavras ligadas à solidão, como “morte”, “velhice” e “abandono”.

Entre os dados levantados tanto homens como mulheres colocaram as palavras do grupo “sobrenatural” na última posição, e as palavras dos grupos “solidão” e “saúde” nas primeiras colocações. As autoras assinalam ainda que saúde possa ser relacionada à solidão, pois doença é algo que pode provocar a morte, palavra esta simbolizada em “solidão”. Outro aspecto interessante observado pelas autoras é que no grupo “violência social” a categoria “desemprego” foi bastante destacada.

Por mais que a presente pesquisa busque enfocar mais o aspecto dos líderes nas organizações, o trabalho das autoras mencionadas contribui com entendimentos acerca do fenômeno do medo no contexto organizacional, pois é possível que a percepção de medo que acomete os colaboradores em geral também encontre situações similares nos líderes<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Neste trabalho utiliza-se a acepção de *líder* apresentada por Antonio Meneghetti: “O líder é uma pessoa que pode e sabe administrar o poder do próprio corpo social, garantindo a este identidade funcional e, consequentemente, crescimento. (...) O corpo social é a área de psicologia territorial que, de fato, o líder polariza:

De qualquer forma, as autoras corroboram o argumento de que a solidão é um fator relevante nas pesquisas sobre o medo, influenciando inclusive a esfera profissional.

A presença da solidão ligada ao medo em surge também no pensamento do psicólogo Viktor Frankl (2006) que, analisando as experiências enfrentadas em campos de concentração durante a II Guerra Mundial, aborda que o homem, na iminência da morte, sente profunda solidão e desespero, mas é neste momento que alguns constroem uma fortaleza interior e conseguem ainda assim dar sentido à sua existência. O medo manifesta-se em vários momentos, cabe ao homem enfrentá-lo e nesse processo construir-se.

Outra teoria importante foi desenvolvida na área da psicologia cognitiva por Daniel Kahneman e Amos Tversky, denominada Teoria dos Prospectos. Estes autores, através de várias experiências, demonstraram que a percepção humana é distorcida e por isso as decisões são diferentes tendo em vista o modo como é apresentado o problema ao sujeito. Um exemplo foi uma experiência realizada com 150 pessoas, onde lhes foi apresentado o seguinte cenário: há uma doença contagiosa, que matará 600 pessoas. São propostos dois programas de combate à doença: 1) salvará 200 pessoas e 2) 1/3 de probabilidade de salvar 600 pessoas e 2/3 de não salvar ninguém. A maioria dos participantes preferiu a opção 1, ou seja, como a 2 possuía riscos mais elevados de não evitar a morte de nenhuma pessoa seguiu-se o caminho mais seguro, o de salvar uma parcela menor (LUPPE, 2006, p. 23).

Contudo, para outras 150 pessoas apresentou-se o mesmo problema, porém com nova formulação de programas de combate, a saber: 1) 400 pessoas morrerão

e 2) 1/3 de probabilidade de ninguém morrer e 2/3 de morrerem 600 pessoas. Nesse caso, a maioria optou pela opção 2. (LUPPE, 2006, p. 24-25).

Os autores concluem que o risco é fundamental nas decisões, e que as pessoas tendem a assumir riscos quando envolve perdas (segunda formulação do problema), mas a buscarem segurança quando envolve ganhos (segunda formulação do problema). Mais adiante poderá ser observado como essa teoria tem aplicação à área empresarial. (LUPPE, 2006, p. 24-25).

Depois de abordados filósofos e psicólogos, a seguir passa-se a apresentar a contribuição da teoria ontopsicológica.

## 2.1 O fenômeno do medo na teoria ontopsicológica

Decisiva para se compreender o fenômeno do medo é a contribuição da teoria ontopsicológica de Antonio Meneghetti (2010a), na qual o medo é o resultado de certa dinâmica psíquica que limita a capacidade de realização e crescimento do sujeito. Para Meneghetti, cada indivíduo nasce com um potencial de natureza, que, se concretizado historicamente, conduz à autorrealização.

Contudo, este caminho é difícil e exige uma capacidade de atualização constante, de pessoas, lugares, coisas, estilo de vida. O problema é que as pessoas em geral não relativizam esses elementos, abrindo mão da possibilidade de autorrealização. Um dos fenômenos decisivos nessa dinâmica é o medo.

Para se compreender melhor a abordagem ontopsicológica sobre o medo é preciso revisar, ainda que brevemente, os fundamentos do pensamento do autor. Para Meneghetti o medo é um dos efeitos provocados pela inserção de um mecanismo externo chamado monitor de deflexão na psique humana. Este mecanismo forçaria o sujeito a viver sempre conforme determinados hábitos

---

crédito, ideologia, colaboradores, organização, indivíduos e setores de um interesse que o líder especifica e une” (MENEGHETTI, 2008, p. 93).

aprendidos na infância. Limitado a esta realidade, o medo pode surgir sempre que o indivíduo entrar em contato com novas realidades. O medo é resultado desse mecanismo que o aliena a viver sempre do mesmo modo. Porém, para entender de modo mais técnico este argumento é necessário revisar alguns conceitos-chaves do pensamento do autor.

Dessa forma, esta parte do trabalho terá um discurso que se seguirá nos seguintes momentos: primeiro serão apresentadas as categorias-chaves do argumento (Em Si ôntico, Eu e monitor de deflexão) porque daí se explica a lógica existencial de todo o homem. É neste ponto que o homem se realiza ou entra em frustração. Em um segundo momento a lógica existencial conforme o monitor de deflexão será apresentada e explicada, porque dela decorre o medo como efeito. E no terceiro momento será abordado o que é o medo na teoria ontopsicológica. A seguir, inicia-se com as categorias e conceitos.

Em relação à vida do homem, determinante são as interações do Eu lógico-histórico com o Em Si ôntico e com o monitor de deflexão, de onde se originam as duas lógicas existenciais de todos os indivíduos. Antes de apresentar como se dão as interações é importante definir os conceitos destas categorias.

O Em Si ôntico é:

O Em Si ôntico, ou Iso, é o elementar formal da unidade de ação do homem. O Em Si constitui o critério base de identidade do indivíduo, seja como pessoa que como relação. É o núcleo com projeto específico que identifica e distingue o homem como pessoa e como raça, em âmbito biológico, psicológico e intelectual (MENEGETTI, 2001, p. 56).

O Em Si ôntico é o núcleo que define o projeto de natureza do indivíduo, que especifica sua identidade e o seu critério base. Ou seja, dá as coordenadas para a vida do sujeito: concretizando historicamente aquilo que o Em Si ôntico

lhe indica é possível a autorrealização, do contrário entra-se na angústia existencial<sup>28</sup>. De certa forma, o Em Si ôntico apresenta a essência de cada sujeito.

Esse processo de decisões que conduz à autorrealização ou não, advém da esfera do Eu, que para Meneghetti é:

...o ser ou essente do fazer, quem faz. Estrutura lógica ou agente do indivíduo, pelo qual uma vez posta esta relação, esta estrutura é o ponto de partida e de referência para tudo. Princípio lógico de ação ou de uma diferenciação autônoma e responsável (MENEGETTI, 2001, p. 67-68).

Portanto, o Eu é a parte autônoma e responsável pelas decisões existenciais. O Em Si ôntico emite as coordenadas funcionais, mas quem de fato decide se executa ou não aquelas coordenadas é a parte consciente, o Eu. Contudo, o Em Si ôntico não diz “faça isto”, “faça aquilo”, mas apenas se algo é ou não é para o sujeito. Quem recebe a informação do Em Si ôntico e a adapta às circunstâncias existenciais do mesmo é o Eu a priori, que assinala, a partir do Em Si ôntico, “é preciso realizar tal ação” ou “não se pode fazer isto”. O problema é que não é o Eu a priori que decide fazer estas ações, ele recebe a informação do Em Si ôntico, adapta às circunstâncias e então informa o Eu lógico-histórico. Este sim é a parte consciente, a operante, que decidirá fazer ou não. É aqui que existem erros e acertos nas decisões. Portanto, o Eu existe ainda como Eu a priori e Eu lógico-histórico. Observam-se os conceitos de ambos:

- a) Eu a priori: a forma virtual do Eu antes do acontecimento histórico, portanto, é a configuração da solução ótima do indivíduo em ambiente, aqui e agora. É a

<sup>28</sup> Para uma apresentação detalhada sobre a angústia e esquizofrenia em uma abordagem ontopsicológica ver *A esquizofrenia na ótica ontopsicológica* (2005).

reflexão da ação do Em si organísmico em situação histórica e define a ética ótima da ação.

- b) Eu lógico-histórico: o Eu que, de fato, escolhe e define seja em positivo que em negativo (MENEGETTI, 2001, p. 68).

O Em Si ôntico não integra a parte consciente do sujeito, porém suas coordenadas, que são sempre discriminatórias no sentido se algo é ou não para o indivíduo. Porém, quem configura essa informação em solução ótima, e informa a parte consciente de que deve realizar esta ou aquela ação é o Eu a priori, que está no limiar entre o Em Si ôntico e o Eu lógico-histórico. Este último é a parte consciente, que opera, decide. O Eu lógico-histórico recebe as informações do Eu a priori, e a partir daí deveria concretizá-las historicamente, pois são soluções ótimas.

O problema é que isto em geral não ocorre, pois o comum é o homem errar e decidir agir contra a sua natureza<sup>29</sup>. Qual a explicação para essa traição a si mesmo? Meneghetti (2001) explica com a inserção do monitor de deflexão, que é um:

Engenho psicodélico deformante das projeções do real na imagem. Deflexão: não repete a imagem referente ao objeto, mas a altera, altera segundo o programa prefixado. (...) O monitor de deflexão é um programa acumulado ao interno das células cerebrais que age com interferência especular, antecipando e defletindo a percepção egoceptiva sobre a base de uma imagem dominante impressa

<sup>29</sup> “O Em Si, enquanto Eu a priori, esconde-se no Eu histórico como sincronidade de sujeito e objeto. O Em Si, por meio da objetabilidade mundana, ou individuação pluralista, repete a própria identidade fazendo-se fenômeno em cada individuação e para cada individuação. O homem aprende a si mesmo na objetabilidade mundana; caso se exclua dela, é destinado a não se compreender, a perder-se” (MENEGETTI, 2005c, p. 82).

durante o momento de aprendizagem da vida: a infância. Sucessivamente, o monitor renova continuamente estas imagens, por meio dos sonhos, dos estereótipos, das instituições, da cultura selecionada (MENEGETTI, 2001, p. 110-111).

Adiante se demonstrará como este programa é inserido na infância. Neste momento é fundamental entender que o monitor de deflexão é um mecanismo inserido de fora e que distorce as imagens que serão percebidas pela parte consciente. Assim, por mais que as informações ótimas do Eu a priori sejam emitidas, elas são distorcidas pelo monitor de deflexão, e esta imagem errada é aquela que se sobrepõe e alcança a parte consciente. Desse modo, o Eu lógico-histórico decide contra si mesmo e sofre as várias angústias existenciais, entre elas o fenômeno do medo.

A partir dos três elementos conceituados: Em Si ôntico, Eu e monitor de deflexão emanam as duas lógicas de condução da vida, isto é, a vida conforme o Em Si ôntico, e daí a autorrealização, e a vida conforme o monitor de deflexão, então a angústia e o medo. Nesse momento adentram-se estudos da teoria da personalidade na perspectiva ontopsicológica.

Da interação entre os elementos apresentados, surgem, portanto, duas possibilidades: a da relação entre Em Si, Eu a priori e Eu lógico-histórico; ou a relação entre monitor de deflexão e Eu lógico-histórico. Esta última integra outros elementos como os complexos e a matriz reflexa, e que serão estudadas adiante. A primeira possibilidade ocorre quando o sujeito vive conforme ao seu projeto de natureza, e por isso desfruta de progresso existencial, tranquilidade, felicidade; já a segunda surge da ação de viver conforme estruturas alienas à sua essência, e por isso geram angústia, medo.

A primeira lógica se dá quando o homem é verdadeiro em relação ao

próprio projeto de vida, pois possui o Eu lógico-histórico em sincronia com o Eu a priori, isto é, realiza historicamente as coordenadas deste. Este último sempre reflete e é conexo ao Em Si ôntico, ou seja, o Eu a priori dá virtualidade, forma, ao real que o Em Si ôntico identifica<sup>30</sup>. Já a segunda lógica ocorre quando o indivíduo vive com base em uma informação que considera exata, mas na verdade é algo que distorce a realidade. O Eu aprende e se reflete a partir dessa informação pré-impressa, uma cópia introduzida, mas que não tem relação com o Em Si. O indivíduo que age na segunda possibilidade escolhe e se adapta às situações por como as vê e não por como elas são de fato. A consciência do Eu, o modo de pensar e viver não reflete o real íntimo do indivíduo.

Da primeira lógica advêm a autorrealização, da segunda, a angústia e o medo.

Quando as escolhas atuadas pelo indivíduo estão de acordo com as coordenadas provenientes do Em Si ôntico ele constrói a si mesmo e incrementa o próprio potencial cada vez mais. Já quando faz escolhas erradas, seu potencial pode transformar-se em doença. A energia mal empregada altera negativamente o indivíduo. E caso o indivíduo permaneça indeciso, fugindo da responsabilidade de escolha, anula-se e torna-se espaço de escolhas alheias.

O medo origina-se sempre desta segunda lógica, e como se verá, é um dos efeitos criados pela inserção do monitor de deflexão. Agora será apresentado brevemente o funcionamento do monitor

de deflexão na psique humana, que interage mediante a matriz reflexa, complexos, memes, estereótipos, superego e Eu lógico-histórico.

Meneghetti (2010) define o monitor de deflexão como:

O monitor de deflexão (ou grelha de deformação) é um dispositivo psicodélico deformador das projeções que vão do real à imagem: em vez de repetir a imagem referente ao objeto, altera qualquer sinal que reflete o real segundo um programa pré-fixado. Em vez de projetar especularmente (refletir), desvia segundo uma temática imposta no receptor (deflete) (MENEGHETTI, 2010, p. 172).

Trata-se de um dispositivo que impõe à pessoa sempre a mesma projeção conforme alguma temática imposta pelo receptor, desvirtuando a realidade. A pessoa não vê o real, mas algo fixado que altera a sua percepção.

O monitor de deflexão<sup>31</sup> pode ser inserido na pessoa de dois modos: diretamente ou indiretamente. O primeiro caso ocorre quando é inserido através de estados oníricos ou situações de transe, utilizando drogas ou outros produtos que provoquem um indeterminado fora de si no sujeito.

Já a inserção indireta, a mais comum, ocorre por:

...transdução de campo semântico nas primeiras e fundamentais relações afetivas: genitores, mestre, parceiro, etc. Esses atores-monitor fazem transfert do mecanismo em um sujeito afetivamente dependente não por consciente vontade,

<sup>30</sup> “Examinando o problema na sua forma transcendente, todos os seres humanos têm a preocupação de um além (algo que existe depois desta existência terrena). Porém, se compreendemos o critério do Em Si ôntico, damos conta que é inútil pensar em um aquém e um além, porque podemos operar apenas o que é real para nós. Não podemos evadir da constituinte que nos funda aqui e agora” (MENEGHETTI, 2002, p. 51).

<sup>31</sup> “A educação e o complexo, que são efeitos do monitor de deflexão, anestesiam alguns centros do cérebro, não os tornam operativos: as reações sinápticas e alguns objetos são interceptadas e ao cérebro corresponde a não-existência e portanto não-ação. Se, por acaso, o objeto proibido vem reproposto com maior insistência, então o sujeito perceberia dentro de si duas realidades: emoções de perigo e de medo. Quando o monitor de deflexão não consegue cancelar o objeto proibido, o propõe com medo e perigo emotivo” (MENEGHETTI, 1996b, p. 28).

mas por simples transfert compensativo – mas ocupacional – do outro. (MENEGETTI, 2010, p. 173).

Tal inserção ocorre em geral nos primeiros anos de vida e está ligada às relações afetivas que a criança mantém na infância. É interessante notar que a inserção inicia-se motivada por compensação do outro sujeito. A compensação está relacionada à frustração vivenciada pelo mesmo.

Porém tal situação não implica em inocência da criança, pois é ela quem aceita o jogo, decide entrar naquela dinâmica. A criança decide abrir mão de si mesma para ganhar o afeto do adulto e assim trai a sua natureza. Sem a decisão da criança esta inserção não seria possível. Em síntese, o adulto-mãe age por compensação, frustração, mas a criança aceita e decide entrar na dinâmica, e por isso é responsável.

O monitor de deflexão influencia no comportamento da pessoa impelindo-a a viver e agir sempre do mesmo modo. Ou seja, o monitor encarna a cultura e a moral da pessoa. Externamente o monitor de deflexão identifica-se com o superego.

Para o monitor de deflexão serve qualquer lei, ideologia, religião, desde que esteja em condições de fazer-se vetor informático do comportamento de massa. Todas as regras, os postulados ideológicos, morais da nossa cultura não seriam senão circuitos processuais onde passa a vetorialização para condensar a energia e transferi-la fora. A tal escopo, o monitor de deflexão encarna-se segundo os máximos valores acreditados pelo homem. De fato, os terminais da máquina fazem de sede própria, lugares preferenciais da vida humana: o aspecto metafísico (religião ou dedicação absoluta), o aspecto sexual ou erótico e o aspecto da piedade, ou seja, o amor social. (MENEGETTI, 2010, p. 173).

Portanto, o monitor de deflexão aproveita-se justamente das áreas da vida a qual a pessoa mais se dedica, desvirtuando a consciência e

manifestando-se no sujeito como seus máximos valores da existência.

Sintetizando, com a inserção do monitor de deflexão, o homem passa a viver e ver a existência sempre fixado em algumas poucas e formatadas concepções. De fato, limita-se a possibilidade de liberdade do sujeito.

Esta angulação fixa moral e cultural é determinada pela matriz reflexa, uma imagem matriz inserida no interior da psique do sujeito. Essa matriz reflexa especificará os complexos e os estereótipos que depois nortearão os valores e modos de agir do indivíduo. O sujeito pensa ser livre, mas sempre age conforme um de seus complexos ou estereótipos fixados pela matriz reflexa.

A matriz reflexa insere-se pelo monitor de deflexão através de uma culpa sentida pelo sujeito. E ainda que esta cena matriz seja apenas um fato qualquer, casual e não causal, é considerado algo errado ou negativo pelo adulto-mãe. Essa repreensão se dá por um modo de olhar, um complô, que condenando a criança a induz ao sentimento de culpa, mas ao mesmo tempo indica que ao lado do adulto isso não será um problema. Quando a criança acomoda internamente esta interpretação negativa aceita dentro de si uma polícia psíquica externa.

Em outras palavras, a mãe induz a culpa, mas a criança aceita e decide entrar no jogo, porque assim ganha o afeto do adulto.

O monitor de deflexão passa a agir sobre imagens do superego social e moral, e o indivíduo passa a determinar-se por estereótipos que dão garantia a essa estrutura<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> “O complexo e, a matriz-reflexa são sempre a verdadeira mente do corpo humano. A dificuldade, portanto, está em distinguir nas manifestações espontâneas quando se trata de um traçado mimético de um complexo, de uma patologia ou então da pulsão de nosso Em Si ôntico. A distinção emotivada pelo seguinte critério: se a escolha de contato está em função vital e de enriquecimento, de ganho mental para o sujeito, trata-se do Em Si

Antonio Meneghetti apresenta três efeitos principais causados pelo monitor de deflexão no sujeito, a saber:

O primeiro efeito do monitor de deflexão é a subtração de consciência do Em Si, por isso o homem torna-se inconsciente a si mesmo. O segundo efeito é a ocupação dos primeiros categóricos ou postulados do comportamento ético. Baseado nisso, o homem hipostasia os primeiros princípios sobre absolutos não demonstrados e por consequência fideístas, portanto, o homem é relegado ao símbolo e sofre a subtração do real noumênico. Terceiro efeito é a experiência do medo e da angústia (MENEGETTI, 2010, p. 174).

Em resumo primeiro o monitor de deflexão torna a pessoa inconsciente de si mesmo, pois se subtrai a consciência do Em Si, de sua melhor parte. Depois são fixados os primeiros postulados do comportamento ético, criando-se os valores que serão o norte de sua vida. Por fim, instala-se a experiência do medo e da angústia, pois inconsciente de si mesmo e limitado e fixado em seu modo de viver, o indivíduo não realiza a si mesmo, não se torna feliz, e, portanto, sofre medo e angústia.

E aqui se chega à origem do medo no homem, tendo em vista a teoria ontopsicológica: o monitor de deflexão age inserindo o medo como algo fixo, que limita e condiciona o pensar do sujeito.

O terceiro efeito é tão presente na realidade humana que Meneghetti chega a afirmar que tudo aquilo que conhecemos de nós mesmos baseia-se em nossos medos. “Em um certo sentido, toda a nossa cultura e conhecimento sobre nós mesmos são baseados no medo: se não sabemos como foi estabelecido pelos cânones reconhecidos, não temos o direito, o poder de saber” (MENEGETTI, 2005a, p. 82).

---

ôntico; se, ao contrário, a escolha da aproximação produz perda para o sujeito evidencia-se a matriz reflexa. Substancialmente, trata-se de aplicar o critério de utilitarismo-funcional” (MENEGETTI, 2010b, p. 325-326).

Há um sistema que regula historicamente o conhecimento que deve ser transmitido, de tal modo que o indivíduo, se pretende crescer e se tornar líder, precisa saber relativizar aquilo que é passado pelos cânones reconhecidos e encontrar em seu próprio interior o caminho à verdade. Para o autor, os grandes cientistas sempre ensinaram aquilo que a história, as instituições científicas e as universidades propagavam, mas em suas vidas individuais aplicavam algo que sabiam de dentro, e tais conhecimentos seriam considerados não científicos ou mesmo supersticiosos pelo sistema. Aqui se constata o medo comum do indivíduo de observar com coragem a si mesma e revisar os critérios por quais se baseia sua vida.

Sendo o fenômeno do medo tão presente na vida humana, é evidente que repercutirá também no contexto empresarial. O presente trabalho pretende demonstrar como o medo influencia empresários, diretores e colaboradores em geral nos momentos de tomadas de decisões. Para tanto, neste estudo foi realizada uma pesquisa empírica, cuja metodologia e resultados são apresentados nos próximos itens.

### 3 Metodologia

A pesquisa foi qualitativa-quantitativa, utilizando as duas abordagens de modo complementar. Para Richardson (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2008) a abordagem quantitativa:

...caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (MARCONI e LAKATOS, 2008, p. 269).

Utilizando-se desta abordagem buscaram-se dados que evidenciem as opiniões e atitudes dos participantes em relação ao fenômeno do medo. A abordagem qualitativa, por sua vez,

...preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc. (MARCONI e LAKATOS, 2008, p. 269).

Portanto, esta abordagem foi utilizada na exploração e interpretação subjetiva dos dados coletados durante a pesquisa empírica.

A pesquisa foi realizada com 38 integrantes, compondo-se por empresários, gestores ou colaboradores sem uma idade limite e de ambos os sexos, que responderam a questionário enviado por e-mail.

Os dados foram coletados mediante questionário com perguntas fechadas. Gil (1989, p. 124) apresenta a definição de questionário como:

...técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Com o questionário objetivou-se compreender o fenômeno do medo no momento decisional dos agentes e sua implicação nas escolhas dos participantes em muitos de seus projetos profissionais ou de vida.

Além do instrumento utilizado, também foi essencial a pesquisa bibliográfica que levantou dados teóricos e conceituais importantes para se analisar adequadamente os resultados obtidos com a aplicação dos questionários. Esta pesquisa bibliográfica envolveu a leitura e fichamento de obras de filosofia e psicologia, sendo que se enfocou de modo

especial as contribuições da teoria ontopsicológica.

O procedimento de análise foi indutivo, partindo da análise dos dados particulares já constatados, que, aliada a pesquisa bibliográfica, possibilitou-se encontrar subsídios para uma conclusão geral. Para isso, foi necessário todo o referencial teórico levantado pela pesquisa bibliográfica e os dados obtidos junto à aplicação do questionário.

Os gráficos são analisados quantitativamente e qualitativamente. No primeiro caso se refere aos percentuais apresentados. Na questão qualitativa porque tais dados não serão analisados também de modo mais profundo, tendo em vista o material teórico levantado na pesquisa bibliográfica.

#### 4 Resultados e Discussão<sup>33</sup>

A pesquisa foi realizada com 38 participantes, dos quais 63% são do sexo masculino e 37% do sexo feminino.

Em relação ao cargo ocupado na empresa, os participantes da pesquisa 37% são diretores, 18% são gerentes, 21% são sócios, 8% são consultores, 8% são presidentes, 2% são coordenadores, 3% são supervisores e 'outros' representa 3%. Como pode se ver, a maioria ocupa posições de destaque e responsabilidade em suas empresas, de forma que as decisões tomadas por eles repercutem em

<sup>33</sup> Importante dado que influenciou na construção dos questionários: antes da criação das questões, a autora percebeu, em conversas com futuros participantes da pesquisa, que quando as temáticas "medo" e "desistência" são levantadas, os mesmos se esquivam, sempre assinalando que não possuem medo e nunca desistiram. Percebeu-se, então, que se as questões fossem feitas de modo direto, introduzindo o medo e a desistência sempre explicitamente, não seria possível obter respostas adequadas. Por isso optou-se por questões mais abertas, mas que ao mesmo tempo carreguem implicitamente a questão do medo e da desistência em seus conteúdos.

efeitos positivos ou negativos para a própria organização.

Além disso, foi perguntado por quanto tempo trabalham e tais cargos, na qual se colheu os seguintes resultados: menos de 1 ano (13%), de 1 a 5 anos (45%), de 6 a 10 anos (19%), de 11 a 15 anos (5%), mais de 16 anos (18%). Observa-se que a maioria já ocupa cargos de destaque em suas empresas há muitos anos, pois 23% possuem mais de 10 anos de empresa. Mesmo a resposta mais frequente (de 1 a 5 anos) já representa um período relevante. Constatou-se, portanto, que quase todos os participantes possuem longa ou média experiência com cargos responsáveis por decisões fundamentais acerca dos rumos da empresa.

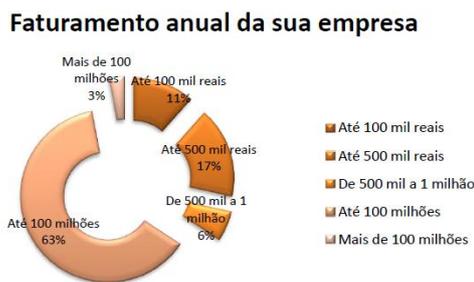
**Gráfico 1:** Tempo de cargo na empresa



O fato de serem cargos de grande responsabilidade é corroborado pela pergunta sobre o faturamento anual das empresas onde trabalham: até 100 mil reais (11%), até 500 mil reais (17%), até 1 milhão de reais (6%), até 100 milhões (63%), mais de 100 milhões (3%). Portanto, 66% dos participantes trabalham em empresas que faturam mais de 1 milhão de reais, o que provoca um novo dado: suas decisões não são importantes apenas para suas carreiras ou mesmo para as empresas, mas para a região ou sociedade nas quais estão inseridas, pois as ações tomadas por empresas de grande porte repercutem na vida de muitas pessoas, desde os trabalhadores das mesmas até os consumidores, concorrentes etc. Portanto, as decisões

tomadas por grande parte dos participantes influencia diretamente ou indiretamente a realidade econômica e social da região em que exerce suas atividades. Tal fator denota ainda mais a importância e os riscos das decisões a serem tomadas.

**Gráfico 2:** Faturamento anual da empresa



Apresentados estes dados iniciais que auxiliam a formar um perfil dos entrevistados passa-se às questões que fundamentam a pesquisa.

Perguntados se já desistiram de projetos importantes para suas empresas os participantes responderam que “geralmente não” (50%) e em “alguns casos” (50%). As demais opções, “sempre” e “nunca” não receberam nenhum voto. Destaca-se, portanto, que os pesquisadores afirmam que desistiram apenas algumas vezes. Essencial aqui é evidenciar que os participantes afirmam que já desistiram, ainda que em alguns casos apenas.

Como decorrência da pergunta anterior, tentou-se descobrir motivos que explicassem as desistências daqueles projetos:

**Gráfico 3:** Motivação em desistir



Portanto, 47% responderam que “apenas adiaram e não retomaram”, ou seja, não foi uma desistência por ação, mas talvez por omissão. Não decidiram não realizar o projeto, mas deixaram de lado, escolheram outros. De qualquer forma, a desistência ocorreu, ainda que tenha sido inconscientemente. O fato de não ter dito “não” conscientemente não implica que a desistência não ocorreu. Até porque, como já abordou a teoria ontopsicológica na fundamentação teórica, muitas vezes o medo ou outras causas que provocam a regressão no sujeito são inconscientes.

Como já assinalado no início desta seção, os participantes não afirmam explicitamente que desistem, porém sempre remetem as motivações a outras causas (como riscos ou adiamentos). Reforça-se novamente o esforço em extrair de modo implícito informações importantes relativas à desistência.

Já 32% assinalaram “os riscos envolvidos”. É certo que desistir devido aos riscos envolvidos pode tanto ser uma decisão correta como não. Se de fato os riscos são iminentes e perigosos, dependendo das circunstâncias é natural a desistência do projeto. Porém, também há as situações em que se desiste por medo diante dos riscos. Se há risco, há perigo, logo o indivíduo desiste porque não sentiu segurança, certeza em ir adiante. Se isto é acerto ou erro varia conforme as circunstâncias, o que pode ser assinalado é que um número relevante dos participantes afirma desistir quando não possui segurança. E como já demonstrado na fundamentação teórica, o medo está em grande parte ligado à sensação de insegurança.

Observa-se que implicitamente aqui surge o fenômeno do medo. O medo é sempre um argumento invisível, o qual as pessoas sentem dificuldade em mencioná-lo, discuti-lo e analisá-lo. Contudo, ele pode se manifestar por meio de outras

formas, inclusive em argumentos racionalizados.

Gráfico 4: Processo de decisão

**No processo de decisão de assuntos críticos ou difíceis você deixa para pessoas de confiança?**

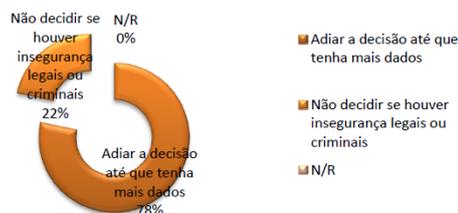


Embora de fato os participantes assegurem que na maioria dos casos tomam as decisões conforme suas convicções próprias, é expressivo o número de 43% quando mencionado “às vezes”. Novamente não se trata de investigar a razão, mas de evidenciar que em determinadas ocasiões os participantes não decidem por suas convicções, mas devido à complexidade ou importância do assunto a decidir preferem levar a questão a pessoas de confiança. Assinala-se, portanto, que em casos críticos ou difíceis não se sentem completamente seguros para decidir.

A sensação de indecisão em alguns momentos da pesquisa persiste com o gráfico seguinte:

Gráfico 5: Situações difíceis

**Nas situações muito difíceis o que é melhor para você?**



Observa-se que nas decisões difíceis os participantes em sua maioria (78%) preferem adiar até que tenham mais dados enquanto que 22% preferem não

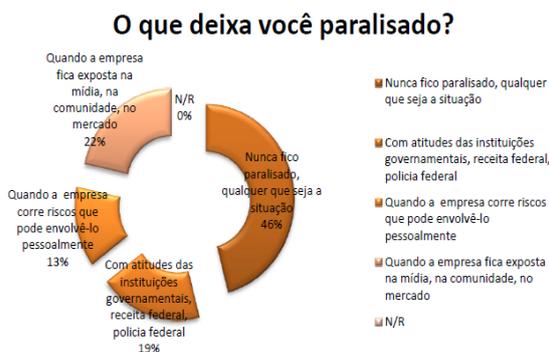
decidir se houver insegurança legal ou criminal.

Na fundamentação teórica percebeu-se que o medo pode aparecer ligado em diversos momentos à sensação de insegurança. Também aqui se pode presenciar este fenômeno. Quando o momento é de inconsistência prefere-se aguardar, e assim não se decide. Contudo, em questão anterior viu-se como muitos trouxeram que “não desistiram, mas adiaram”. Observa-se, portanto, a relação entre as duas respostas: quando surge a insegurança o sujeito não decide, sente medo, espera obter dados ou segurança, porém o tempo passa e a decisão não é tomada. Chega o momento em que o projeto é esquecido, e, voluntariamente ou não, mas ainda assim com participação do sujeito, é desistido. Nota-se que tal perspectiva não é válida para aquelas situações em que de fato desistir ou aguardar são as melhores opções. Não há como absolutizar. É o indivíduo que deveria olhar para si mesmo no momento de decisão e saber se está protelando por sabedoria ou medo.

Com estas últimas questões demonstrou-se que o fenômeno do medo pode estar presente na vida dos empresários, gestores e colaboradores, sobretudo nos momentos em que se exigem grandes decisões, para eles e para suas empresas.

As próximas questões pretendem investigar de modo mais profundo do que eles sentem medo, qual a razão do medo?

**Gráfico 6:** Fator que paralisa na decisão



Ou seja, 46% respondem que nunca ficam paralisados, qualquer a situação. Por outro lado os outros 54% distribuem-se em “atitudes das instituições governamentais” (19%), “quando a empresa corre risco que pode envolvê-lo pessoalmente” (13%) ou quando “a empresa fica exposta na mídia, na comunidade, no mercado” (22%).

A “paralisia” deve ser entendida como momento de estupefação, de indignação ou mesmo de medo diante de algum acontecimento, o que pode vir a prejudicar a tomada de decisão. Em geral, os participantes possuem medo de verem seus nomes ligados a possíveis riscos os quais a empresa está ameaçada.

Na mesma linha desta questão é a seguinte:

**Gráfico 7:** Situação no momento da decisão



Nota-se que “às vezes” e “poucas vezes” juntos representam 79%. Os demais são preenchidos por “nunca” (16%) e “muitas vezes” (5%). Ainda que sejam poucas as vezes, elas de fato existem. Retomando questões anteriores, em que dependendo da dificuldade ou importância da decisão, ou dos riscos envolvidos, os participantes preferem adiar até obter mais dados ou levar a discussão a pessoas de confiança, seria normal compreender que esta alteração emocional se dá nestes casos, já que nos demais os participantes parecem afirmar que decidem com segurança.

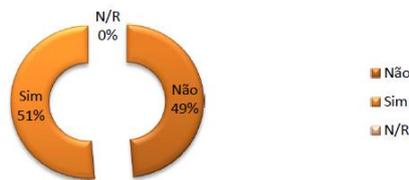
A sensação de tensão ou alteração, em geral questões emocionais, é comum ocorrer em momentos complexos ou

decisivos, cujas decisões tomadas podem repercutir de modo importante futuramente.

A questão seguinte aborda a relação entre história de vida e desenvolvimento atual perguntando se os participantes já realizaram o que queriam seus projetos de vida. Ou seja, o objetivo é saber o grau de satisfação atual consigo, se no estágio de vida de hoje eles sentem que realizaram o que queriam ou se ainda precisam realizar.

**Gráfico 8:** Realização na vida

**Você realizou o que queria na sua vida?**



Com esta pergunta busca-se ter uma noção da trajetória de vida realizada pelos participantes e da percepção dos mesmos diante delas. Em outras palavras, se os participantes sentem que realizaram os projetos que imaginavam para si ou se não obtiveram êxito nessa construção. Com isso é possível analisar a autopercepção de realização existencial.

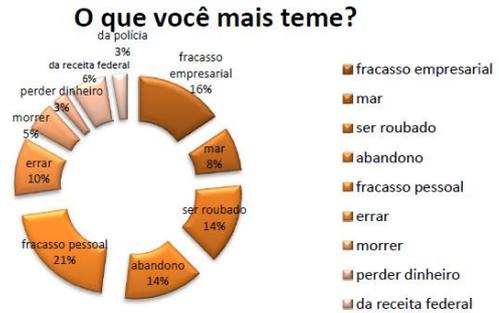
Ainda que “sim” represente 51% e “não”, 49%, o resultado é equilibrado, o que revela a importância do argumento. O fato de se obter quase um empate aqui relativiza ambos os lados e revela um meio-termo: as pessoas dificilmente realizam ou realizaram tudo aquilo que desejavam. A Psicologia Humanista e a Ontopsicologia enfrentam tal realidade como a causa das angústias, medos e outros sofrimentos existenciais, conforme se viu na fundamentação teórica.

Por fim alcançam-se as perguntas fundamentais, aquelas que interrogam dos participantes uma posição direta acerca do fenômeno do medo. Embora até aqui ele estivesse sempre presente de modo

implícito, agora se revela como ponto central da pesquisa.

Primeiramente desejou-se saber dos participantes do que eles sentem medo.

**Gráfico 9:** O que mais se teme



Para esta pergunta foram escolhidos itens variados que indicam questões existenciais, como “errar”, “abandono”, entre outras. As respostas mais levantadas são “fracasso pessoal” (21%), “fracasso empresarial” (16%), “ser roubado” (14%), “abandono” (14%) e “errar” (10%). As duas primeiras referem-se condições existenciais, tanto diante de si mesmas, como dos outros. Fracassar pessoalmente é fracassar em seu projeto de vida, em sua expectativa de autorrealização. Ainda que por pouca diferença, é importante o fato de o fracasso pessoal surgir antes do fracasso empresarial, até porque o segundo pode ser visto como elemento integrante do primeiro.

Aqueles que optaram por “errar” provavelmente seguem linha parecida aos dos grupos mais votados. Errar é a experiência do fracasso, da derrota. Todos os três grupos revelam que implícito está a sensação da frustração, do potencial não realizado.

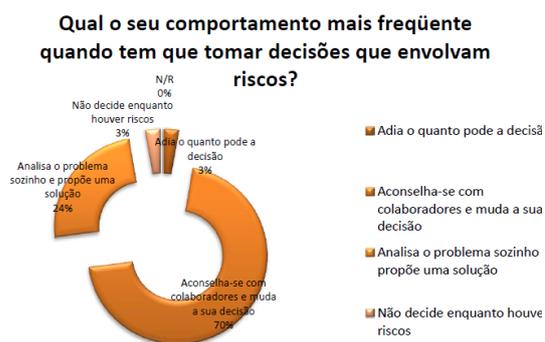
O fator “abandono” também é bastante representativo na questão, o que corrobora os argumentos teóricos do início do trabalho. As pessoas possuem medo de serem abandonadas, de se verem sozinhas. As relações sociais são um fator essencial na vida das pessoas hoje, e em

geral os indivíduos sentem grande dificuldade em enfrentarem solitariamente os desafios da vida. É possível, também, entender os três primeiros grupos como ligados a este. Eles sentem medo do fracasso e do erro por questões propriamente subjetivas (frustração diante de si mesmo) ou pelos outros, e logo de serem abandonados?

Por fim, o fator “ser roubado” destaca a presença do contexto empresarial, pois esta é uma realidade bastante forte na vida daqueles que lidam com grandes organizações.

Essencial, neste momento, é saber o comportamento dos participantes quando precisam tomar decisões que envolvam riscos.

**Gráfico 10:** Comportamento em decisões que envolvem riscos



Do total, 70% afirmam que se aconselham com colaboradores e outros 24% analisam o problema sozinhos e depois propõem uma solução. Outros 3% adiam e 3% não decidem enquanto houver riscos.

A pesquisa demonstra em que em momentos de grandes riscos os participantes sofrem grande dificuldade em decidir, preferindo aguardar ou não decidir. Nesse processo acabam preferindo ouvir outras pessoas.

O medo de decidir, portanto, impele-os para fora de si mesmos, pois ainda que o momento seja de risco, seria fundamental ouvir o próprio interior, as

coordenadas do Em Si ôntico. No medo de errar busca-se o outro (chefe, familiar, amigo, colaborador, etc.). Ou seja, nos momentos de decisão, o medo de ficar sozinho sempre retorna. Os momentos críticos, portanto, afirmam a veracidade de como as pessoas temem serem abandonadas. De fato, é mais fácil assumir a responsabilidade em grupo que individualmente.

Por fim, encerra-se com uma pergunta sobre se os participantes veem pontos positivos com a sensação de medo nas tomadas de decisões, ao que 89% disseram que sim e 11% disseram que não. Esta pergunta consolida a linha de raciocínio dos participantes nas questões anteriores, sobretudo quando afirmam adiar devido aos riscos implicados ou preferir ouvir outras pessoas. Eles veem o medo como algo importante, pois afasta o indivíduo de decisões muito arriscadas, que futuramente poderiam trazer grandes prejuízos. De fato, o medo pode ser positivo inicialmente, pois sem medo o homem não poderia saber que o mar, a violência e tantos fenômenos são ameaçadores à sua vida e integridade física. Contudo, depois deste estágio inicial ele torna-se negativo, pois reduz o potencial do indivíduo, não permite que este decida com a sua inteligência intacta, mas já influenciada por percepções antigas, memórias dos complexos e frustrações emitidas pelo monitor de deflexão. Se o medo como decorrência do instinto ajuda o homem a preservar sua vida diante de perigos externos, o medo como fenômeno psicológico e negativo dificulta o sujeito a decidir autonomamente quando há complexidades e riscos envolvidos.

Em relação a tecer uma síntese dos dados principais construídos na pesquisa, como centro da pesquisa, já que tratam-se das indagações principais que verificam a presença ou não do medo nos processos de decisão no contexto empresarial, verifica-se que mais da metade das

questões apresenta parciais maiores em respostas que verificam a presença do medo, uma vez que decisões de adiar devido a riscos, aconselhamentos com pessoas de confiança em situações complexas e outras variáveis indicam a falta de segurança do profissional em decidir sozinho em casos de maior complexidade. Além disso, a diferença média de 76,88% de respostas confirmarem a presença do medo nas decisões contra 23,12% acentua a análise exposta até aqui.

Destaca-se ainda que das seis questões favoráveis à presença do medo, em quatro as respostas superam a parcial de 75%, o que revela uma quantidade impactante, demonstrando, pelo menos, a insegurança comum que existe no meio empresarial. Além disso, 54% afirmaram que se sentem paralisados em algumas situações é um dado demasiadamente forte, pois paralisia significa que em alguns momentos a decisão é tão complexa e difícil que o sujeito não consegue tomar qualquer iniciativa para decidir. Um efeito tão complexo como este precisa estar acompanhado do medo no indivíduo.

Além disso, retoma-se a importante contribuição de Daniel Kahneman e Amos Tversky, que demonstraram a tendência das pessoas em assumirem riscos em decisões que envolvem perdas, mas a decidirem de modo mais seguro quando a decisão envolve ganhos. Isto auxilia a entender o medo como ligado aos riscos nas empresas, pois se observa que a presença do risco em grande parte induz o sujeito a procurar meios seguros para decidir.

O medo, portanto, é um fenômeno presente e de grande influência no cotidiano das organizações. O líder precisa compreender isso para gerenciar de modo adequado seus colaboradores e assim extrair melhores resultados.

Santos (2006, p. 58) afirma que o líder precisa ser um visionário, capaz de

assumir riscos e vencê-los, pois entende que os desafios precisam ser transpostos para a organização evoluir. Desse modo o líder estimula os seus colaboradores a também assumirem posições mais decididas e corajosas diante das dificuldades.

A posição assumida como enfrentamento de desafios é fundamental para o desenvolvimento de um espírito de coragem dentro da organização, talvez sendo este o caminho mais coerente para ajudar as pessoas a lidarem com os medos no cotidiano do trabalho. Santos (2006, p. 59) também indica que o líder do futuro precisa ser mais consciente e comprometido com as questões humanas e sociais dentro e fora da organização. Assim, ele necessita compreender a dinâmica do medo nas pessoas.

E por que enfrentar o medo no contexto organizacional? Porque o medo, na medida em que provoca insegurança diante de desafios, bloqueia ou dificulta a novidade, a criatividade. Ou seja, os medos precisam ser conhecidos pelos líderes e colaboradores e administrados, pois senão compromete-se o próprio desenvolvimento da empresa.

Para Collins (2002) a superação de rupturas e bons resultados é indispensável para as grandes empresas passarem de boas para ótimas. Entre os vários pontos-chaves levantados pelo autor, entre eles está a ideia de liderança nível 5, um tipo de líder obstinado a fazer a empresa se tornar excelente, o que necessita de uma nova postura nas tomadas de decisões. Observa-se como deve ser a intensidade, seriedade e coragem de um líder excelente nos momentos de decisão, para Collins (2002):

Os líderes das empresas “feitas para vencer” são rigorosos, não implacáveis, nas decisões que envolvem pessoas. (...) Revelamos três práticas para ser rigoroso nas decisões que envolvem pessoas: 1. Na dúvida, não contrate; continue procurando (*Corolário*: o maior entrave ao

crescimento, acima de todos os outros, reside na habilidade ou incapacidade de atrair pessoas certas em número suficiente). 2. Quando você sabe que precisa fazer uma mudança que envolve gente, aja (*Corolário*: primeiro tenha certeza de que não se trata apenas de um caso de alguém que está no lugar errado). 3. Inclua suas melhores pessoas em suas melhores oportunidades, não em seus maiores problemas (*Corolário*: se você vender seus problemas, não venda suas melhores pessoas) (COLLINS, 2002, p. 99-100).

As decisões complexas em geral envolvem pessoas, e o líder excelente precisa estar preparado a contratar, demitir e organizar sua equipe do modo mais funcional e excelente possível. O líder deve buscar os melhores resultados para a sua empresa, logo precisa estar preparado a tomar decisões ousadas, corajosas, mas que contribuirão em conduzir a organização ao topo.

## 5 Considerações Finais

A pesquisa buscou investigar o fenômeno do medo no contexto empresarial, tentando descobrir como este influencia empresários, gestores e colaboradores nos momentos de decisão. Em outras palavras, naqueles momentos de grande risco, nos quais as decisões são críticas para a carreira e para a empresa, como reagem as pessoas envolvidas no contexto empresarial? Como ocorre, caso exista, o fenômeno do medo, interferindo na decisão do sujeito?

Primeiramente apresentou-se a fundamentação teórica com base em autores da Filosofia, da Psicologia e, sobretudo da Teoria Ontopsicológica, fundamentada em Meneghetti.

Meneghetti argumenta que na existência do indivíduo o homem pode seguir duas lógicas que condicionam a dinâmica de sua vida. Uma é a lógica da vida, a lógica do Em Si ôntico em combinação com o Eu a priori e o Eu

lógico-histórico. Nessa lógica o homem ausculta o que o seu íntimo pede, e aplica em sua historicidade por meio de decisões funcionais. Essas decisões, contudo, exigem do indivíduo a coragem de realizarem a análise última de si mesmos, o que os obriga a abrir mão de vínculos afetivos, estereótipos e estilos de vida que não são funcionais a seu Em Si ôntico, mas que por terem sido aprendidos da família, da escola, do Estado, e das convenções sociais em geral, impelem o homem a alienar-se de si mesmo e viver conforme um outro.

O Em Si ôntico é o núcleo vital do homem. Em parte é metafísico e em parte é histórico. Quando vive conforme o apelo ôntico, o homem é autorrealizado, feliz, vive a transcendência de si mesmo. Contudo, ainda que este projeto ôntico esteja presente em todos os seres humanos, na prática, apenas alguns o acessam. A maioria permanece na alienação de si mesmo, vivendo a partir das informações distorcidas pelo monitor de deflexão.

Da inserção do monitor de deflexão resultam três efeitos principais: o inconsciente, a angústia e o medo. Ora, então, conforme a Teoria Ontopsicológica, o medo não faz parte da natureza humana, mas se trata de uma experiência imposta externamente. Retomando a distinção entre medo instintivo e medo patológico, aqui se fala de medo não pertencente à natureza humana apenas o medo patológico.

O medo é efeito de um mecanismo externo inserido no interior da psique, o monitor de deflexão, que por sua vez é um mecanismo que altera a leitura que fazemos da realidade. Um dos efeitos psicológicos provocados por esse fato é a experiência do medo. O homem apenas conhece o medo porque em geral conduz a sua vida fora da lógica da vida, isto é, não concretiza historicamente as soluções ótimas do Eu a priori que configuram as coordenadas do Em Si ôntico.

Por agir e decidir contra si mesmo erra existencialmente e daí surge a frustração. Da angústia sente-se o medo.

A pesquisa foi realizada com 38 pessoas, entre empresários, gestores e colaboradores, que responderam a 19 perguntas fechadas envolvendo o fenômeno do medo, a decisão e outras temáticas relevantes para o contexto empresarial.

A pesquisa revelou que a maioria dos participantes sente dificuldades em tomar decisões em momentos críticos, aqueles em que o acerto ou erro conduzem a consequências importantes para os rumos da organização. Nestas situações, em geral, os participantes preferem protelar e não decidir, até que se obtenham mais dados. Talvez tal fenômeno signifique a busca por segurança, motivando-os a se aconselham com outros ou investigarem por conta própria.

Revelou-se também que esse adiamento não é visto como desistência pelos participantes, e que inclusive veem pontos positivos no medo durante a decisão, sendo que aqui provavelmente remetem-se ao medo como algo instintivo e natural, e não o medo patológico construído historicamente e socialmente.

Relevante a informação ainda que os participantes sejam em sua grande maioria líderes em suas empresas ou nas áreas de atuação empresarial e apresentam importantes construções pessoais e profissionais.

Por fim, a pesquisa conclui que o medo é elemento de grande impacto nas decisões, influenciando diretamente os sujeitos e líderes nestes momentos. Mesmo quando não desistem, ou pelo menos não o fazem de modo direto, optam pelo adiamento, ou pela racionalização de que era algo arriscado e que poderia prejudicar eles mesmos ou a empresa. Ou seja, inconscientemente o medo toma vestes de argumento racional e ponderado. Constata-se, portanto, que o medo é tão

forte nos momentos críticos de decisão, que é capaz de se dissimular de outros argumentos e assim interferir no sujeito, dificultando-o a realizar o seu projeto de natureza e de autorrealização.

Por fim, esta pesquisa resulta relevante para o meio empresarial, pois constata a presença do medo e da insegurança nos processos de decisão mais difíceis nas organizações. Tal realidade se viu presente por meio de questionários respondidos por empresários, diretores e colaboradores, ou seja, trata-se de um fenômeno que envolve o contexto empresarial em seus vários níveis. É essencial que os empresários conheçam essa realidade, pois assim torna-se possível intervir e reduzir o impacto do medo em suas organizações.

Um dos caminhos possíveis poderia ser um maior esforço dos empresários, gestores e demais cargos de confiança em estimular nos seus colaboradores virtudes como a criatividade, a coragem e a decisão, já tão enaltecidas desde os gregos antigos, conforme se constatou na pesquisa bibliográfica, que revelou a preocupação de autores como Homero e Aristóteles em cultivar estas qualidades em seus cidadãos, pois as via como centrais no enfrentamento do medo e na formação mais elevada do homem.

Tendo em vista que a pesquisa se situa em âmbito empresarial, é importante destacar que o medo é um fenômeno a ser enfrentado e vencido pelos líderes, pois estes, na visão ontopsicológica, são os protagonistas que operam inteligência, administra o corpo social (empresa, cidade, país, área de atuação, etc.) e a conduz ao crescimento, sempre com funcionalidade.

Porém, esta elevada carga de responsabilidade do líder, tanto relativa à função ou cargo exercido como também existencial (pois administra outras pessoas e atividades) exige uma atitude diante da carreira e da vida diferenciada. Para realizar tudo aquilo que pode o líder

precisa ser autêntico interiormente, precisa ser livre de suas imagens impressas na infância, precisa enfrentar os medos que o acometem desde sempre. É preciso cultivar a liberdade interior. É difícil conduzir um grupo ao sucesso sem antes ser alguém vitorioso para si mesmo. Para o sujeito ser capaz de adentrar com êxito no grande momento da liderança apresentado e analisado por Meneghetti na obra *A Psicologia do Líder* (2008), é preciso ter coragem para enfrentar os próprios dilemas e medos.

## Referências

- ADLER, Alfred. **Conocimiento del Hombre**. Madrid: Espasa, 1984.
- ARISTÓTELES. **Arte Retórica e Arte Poética**. 14. ed. Ediouro Publicações: Rio de Janeiro, 2001.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Martin Claret: São Paulo, 2008.
- CASTELHANO, Laura Marques. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, n. 17, p. 14-20, jan./abr., 2005.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer: por que algumas apenas brilham**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- FRANKL, Viktor. **Em Busca de Sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- HOBBS, Thomas. **Do Cidadão**. Martin Claret: São Paulo, 2006.
- HOBBS. **Leviatã**. São Paulo: Ícone, 2003.
- HOMERO. **Íliada**. 5. ed. Tradução de Carlos Alberto Nunes. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- JAEGER, Werner. **Paideia: a Formação do Homem Grego**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- LUPPE, Marcos Roberto. **A Heurística da Ancoragem e seus efeitos no Julgamento: decisões de consumo**. 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. 27. ed. São Paulo: Ediouro, 1997.
- MASLOW, Abraham. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MASLOW, Abraham. **O Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAY, Rollo. **Coragem de Criar**. 10. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- MAY, Rollo. **O Homem a Procura de Si Mesmo**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MENEGHETTI, Antonio. **A Crise das Democracias Contemporâneas**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2006a.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010a.
- MENEGHETTI, Antonio. **Residence em Moscou**. Porto Alegre: Psicologica Editrice, 1996b.
- MENEGHETTI, Antonio. **Ontopsicologia Clínica**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2005c.
- MENEGHETTI, Antonio. **Imagem e Inconsciente**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010b.
- MENEGHETTI, Antonio. **Intelecto e Personalidade**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2006b.
- MENEGHETTI, Antonio. **Crítério Ético do Humano**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2002.
- MENEGHETTI, Antonio. **Nova Fronda Virescit: Em busca da Alma**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2006c.
- MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. Florianópolis: Psicologica Editrice, 1999.
- SILVA, Edna; PETRY, Ana. Implicações do medo no ato de decidir no contexto empresarial. **Revista Saber Humano**, Recanto Maestro, n. 3, p. 123-144, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **O Monitor de Deflexão na Psique Humana**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2005a. Submetido em: 15/05/2013  
Aceito em: 16/08/2013

MENEGHETTI, Antonio. **A esquizofrenia na ótica ontopsicológica**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2005b.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do Líder**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.  
MERLO, Álvaro Roberto Crespo et al. O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. **Psicol. Soc.** São Paulo, vol.15, no.1, p. 117-136. 2003.

ROAZZI, Antonio; FEDERICCI, Fabiana; CARVALHO, Maria do Rosário. A questão do consenso nas representações sociais: um estudo do medo entre adultos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, n. 2, vol. 8, p. 179-192, maio/ago., 2002.

ROGERS, Carl. **Tornar-se Pessoa**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SANTOS, Jair Alves dos. **Processo de tomada de decisão**: o caso da empresa Buddemeyer S.A. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

*Autoras:*

*Edna da Silva*: empresária, Sócia Diretora da empresa TB Serviços Ltda./SP, pós-graduada em MBA O Empreendedor e a Cultura Humanista (AMF), MBA Agronegócios (AMF), Especialista em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petersburgo-Rússia.

*Ana Maris Petry*: Mestre em Filosofia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; consultora empresarial empresa Perfil (SP), psicóloga, professora convidada dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA e Especialização da Faculdade Antonio Meneghetti.